Міністерство освіти і науки України
Державний торговельно-економічний університет
Вінницький торговельно-економічний інститут
Університет Яна Кохановського (м. Кельце, Польща)
Folkuniversetetet (м. Уппсала, Швеція)
Технологічний парк (м. Кельце, Польща)
Технологічний університет (м. Кельце, Польща)
Гуманітарно-економічна академія (м. Лодзь, Польща)
Яський університет ім. А. Й. Кузи (м. Яси, Румунія)

СОЦІАЛЬНО-ПОЛІТИЧНІ, ЕКОНОМІЧНІ ТА ГУМАНІТАРНІ ВИМІРИ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ
XIII Міжнародної науково-практичної конференції

14-16 травня 2025 року

Частина І

Вінниця-Луцьк
2025

УДК 339.922

Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: зб. наук. пр. XIII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця-Луцьк, 14-16 травня 2025 р. Вінниця, 2025. Ч. 1. 417с.

У збірнику наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції розглядаються питання управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємства та регулювання соціальних проблем в сучасних умовах; сучасної парадигми менеджменту та публічно-владної діяльності; проблеми обліково-аналітичного, контрольного та інформаційного забезпечення управління підприємства; фінансовий механізм забезпечення соціально-економічного розвитку країни. Досліджуються інноваційні моделі та інформаційні технології в науці, освіті, економіці; теоретичні та практичні аспекти сучасного підприємництва та торгівлі; актуальні проблеми та перспективи розвитку маркетингових технологій в умовах євроінтеграції; теоретичний та прикладний аспекти проблем розвитку індустрії гостинності та харчової промисловості; історичні, філософські, соціально-психологічні та правові аспекти державотворчих процесів в умовах глобалізованого суспільства. Висвітлюються теоретичні та практичні аспекти розвитку студентського спорту в системі фізичного виховання ЗВО; інтерактивні технології та методи навчання як засіб формування іншомовної професійної компетенції.

Розраховано на науковців, спеціалістів, викладачів, аспірантів, здобувачів вищої освіти.

Редакційна колегія:
Голова редакційної колегії – **Замкова Н. Л.,** д-р філос. наук, професор
Відповідальний секретар – **Мартинова Л. Б.,** д-р екон. наук, професор

Члени редакційної колегії:
Іваницька Н. Б., д-р філол. наук, професор, **Поліщук І. І.,** д-р екон. наук, професор, **Хачатрян В. В.,** д-р екон. наук, професор, **Чорна Н. М.,** д-р іст. наук, професор, **Бондар А. А.,** канд. наук з фіз. виховання і спорту, доцент, **Гнидюк І. В.,** канд. екон. наук, доцент, **Гусак Л. П.,** канд. пед. наук, доцент, **Крупельницька І. Г.,** канд. екон. наук, доцент, **Махначова Н. М.,** канд. екон. наук, доцент, **Тернова А. С.,** канд. техн. наук, доцент, **Хом'яченко С. І.,** канд. юрид. наук, доцент

Наукові роботи друкуються в авторській редакції.

ISBN 978-966-918-182-4

ЗМІСТ

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ТА РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Богацька Н. М., кандидат економічних наук, доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
ОСОБЛИВОСТІ РИНКУ ПРАЦІ УКРАНИ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА БІЗНЕС…. 9

Гарбар В. А., кандидат економічних наук, доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
СУТНІСНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА…… 19

Красняк О. П., кандидат економічних наук, доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
ПІДПРИЄМНИЦЬКІ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ У КРИЗОВИЙ ПЕРІОД……. 27

Кульганік О. М., кандидат економічних наук
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНІ ВІДНОСИНИ УКРАЇНИ З КРАЇНАМИ ПІВДЕННО-СХІДНОЇ АЗІЇ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ…… 39

Мартинова Л.Б., доктор економічних наук, професор
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
Хачатрян В.В., доктор економічних наук, професор
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СОЦІАЛІЗАЦІЇ МОЛОДІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ……... 50

Мельничук О. П., кандидат економічних наук, доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
МАЛИЙ ТА СЕРЕДНІЙ БІЗНЕС ЄС:ЛАНДШАФТ МОЖЛИВОСТЕЙ ТА ВИКЛИКІВ…… 61

Непиталюк А. В., доктор філософії зі спеціальності «Економіка»
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ФАНДРАЙЗИНГОВИХ КАМПАНІЙ ЗА УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ……. 69

Осіпова Л. В., кандидат економічних наук, доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
ПРОМИСЛОВА ПОЛІТИКА В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ…….. 79

Павлюк Т. І., кандидат економічних наук, доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
ОСОБЛИВОСТІ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ…… 94

Стратійчук В. М., доктор філософії зі спеціальності «Економіка»
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ……. 101

СУЧАСНА ПАРАДИГМА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНО-ВЛАДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Бабчинська О. І. доктор економічних наук, доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЗМІН…….. 109

Бондар В. О., аспірант
Державний торговельно-економічний університет
КОНЦЕПТУАЛЬНЕ РОЗМЕЖУВАННЯ ПОНЯТЬ «ВІДНОВЛЕННЯ» ТА «ВІДБУДОВА»: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ……... 117

Бондарчук Л. В., кандидат економічних наук, доцент
Вінницький торговельно-економічний інституту ДТЕУ
КРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: НОВІ ПАРАДИГМИ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗАГРОЗ……. 123

Веслова Я. В.
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК НОВА ПАРАДИГМА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНО-ВЛАДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: МОЖЛИВОСТІ, ВИКЛИКИ ТА ІНТЕГРАЦІЯ…… 132

Заюков І. В., доктор економічних наук, доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
МІЖНАРОДНА ПІДТРИМКА ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ТА ЄВРОАТЛАНТИЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ …….. 147

Зубар І. В., кандидат економічних наук
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського
Махначова Н. М., кандидат економічних наук, доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ……. 156

Іванченко Г. В., кандидат економічних наук, доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ СПІВРОБІТНИКА: ТЕОРЕТИЧНИЙ ПІДХІД……. 167

Ковтун Е.О., кандидат економічних наук, доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ…….. 173

Корж Н. В., доктор економічних наук, професор
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ЕНЕРГЕТИЧНІЙ СФЕРІ…….. 183

Коровій Я. В., кандидат економічних наук
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
СИНЕРГІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА УПРАВЛІННЯ ДАНИМИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ…….. 190

Махначова Н. М., кандидат економічних наук, доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
НОРМАТИВНО-ПРАВОВА ОСНОВА ТА ЗНАЧЕННЯ ПРИНЦИПІВ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ…… 197

Ніколіна І. І., кандидат наук з державного управління, доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ НА ПРИКЛАДІ ЯКУШИНЕЦЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ ТГ…….. 203

Семенюк І. Ю., кандидат економічних наук, доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КРАФТОВОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У ВІННИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ……... 211

ПРОБЛЕМИ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО, КОНТРОЛЬНОГО ТА ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Гладій І. О., кандидат економічних наук, доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
ОРГАНІЗАЦІЯ ОБЛІКУ ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНОСТІ В СИСТЕМІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ …… 218

Даценко Г. В., доктор економічних наук, професор
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТАТИСТИЧНОГО ВИМІРЮВАННЯ ІНДЕКСУ ЩАСТЯ…….. 226

Китайчук Т. Г., кандидат економічних наук, доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
ОСОБЛИВОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ОГЛЯД……. 235

Копчикова І. В., кандидат економічних наук, доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ОБЛІКОВІ АСПЕКТИ ДИСТАНЦІЙНОЇ ТОРГІВЛІ…… 242

Крупельницька І. Г., кандидат економічних наук, доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ……. 247

Кудирко О. М., кандидат економічних наук, доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
МІГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ…… 260

Майстер Л. А., кандидат економічних наук, доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
СУТНІСТЬ ПОДАТКУ НА ДОДАНУ ВАРТІСТЬ ТА ПРОБЛЕМИ ЙОГО ЕЛЕКТРОННОГО ДЕКЛАРУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ …….. 268

Покиньчереда В. В., кандидат економічних наук, доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ……. 280

ФІНАНСОВИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ

Абдуллаєва А. Є., кандидат економічних наук, доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
РОЛЬ ПОДАТКОВИХ НАДХОДЖЕНЬ У ФОРМУВАННІ БЮДЖЕТУ КРАЇНИ……. 287

Замкова Н. Л., доктор філософських наук, професор
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
Гнидюк І. В., кандидат економічних наук, доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
ВАЛЮТНА ДІЯЛЬНІСТЬ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ……. 292

Замковий О. С., аспірант
Державний торговельно-економічний університет
АКТУАЛЬНІСТЬ СТВОРЕННЯ КРИПТОВАЛЮТНОГО РЕЗЕРВУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ ТА ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ…….. 303

Маршук Л. М., кандидат економічних наук, доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ІПОТЕЧНОГО РИНКУ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ……. 309

Нікітішин А. О., доктор економічних наук, професор
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ: РОЛЬ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ…….. 317

Прутська О. О., доктор економічних наук, професор
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
ІНСТИТУЦІЙНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В XXI СТОЛІТТІ…….. 322

Романовська Ю. А., доктор економічних наук, доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ ЗМІЦНЕННЯ…… 328

Тімошенко Н. М., кандидат економічних наук
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ВИЯВЛЕННІ ФІНАНСОВИХ ЗЛОЧИНІВ: ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ В СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ…….. 335

ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В НАУЦІ, ОСВІТІ, ЕКОНОМІЦІ

Гулівата І. О., кандидат педагогічних наук, доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
Абієв А. О., здобувач освітнього ступеня «бакалавр», група ІСТ-11д
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
ДОСЛІДЖЕННЯ ВЛАСТИВОСТЕЙ ФУНКЦІЙ ШЛЯХОМ АВТОМАТИЗАЦІЇ ПОБУДОВИ ЇХ ГРАФІКІВ …….. 342

Гуральник А. Б., кандидат технічних наук
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
ПРОВАДЖЕННЯ НЕЙРОМОДЕЛЕЙ У ВИРОБНИЦТВІ ЧЕРЕЗ ВИКОРИСТАННЯ PROMPT ІНЖИНІРИНГУ……. 348

Гусак Л. П., кандидат педагогічних наук, доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ ВИЩОЇ МАТЕМАТИКИ……... 358

Дементьєв С. Ю., кандидат технічних наук
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
ІНФОРМАЦІЙНА СИСТЕМА ТРЕКІНГУ ОБ'ЄКТІВ ДЛЯ ЛЮДЕЙ З ВАДАМИ ЗОРУ…… 364

Мерінова С. В., кандидат економічних наук, доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
ВИКОРИСТАННЯ ХМАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ РОСТУ СТАРТАПІВ: СТРАТЕГІЯ ПОЄДНАННЯ ІТ І БІЗНЕСУ…… 379

Новицький Р. М., кандидат технічних наук
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ІТ-ОСВІТУ: МОЖЛИВОСТІ, ВИКЛИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ …….. 389

Радзіховська Л. М., кандидат педагогічних наук, доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
ВИКОРИСТАННЯ ТАБЛИЧНОГО ПРОЦЕСОРА MS EXCEL У ФІНАНСОВИХ РОЗРАХУНКАХ……. 396

Романюк В. В., доктор технічних наук, професор
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
ТЕОРЕТИКО-ІГРОВЕ ВИРІШЕННЯ БЕЗКОАЛІЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ НА ОСНОВІ АНТАГОНІСТИЧНИХ ІГОР…… 403

Яремко С. А., кандидат технічних наук, доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ПРОЦЕСОМ НА ОСНОВІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ СИСТЕМ……... 408

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ТА РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

УДК 331.5

Богацька Н. М., кандидат економічних наук, доцент
ORCID https://orcid.org/0000-0002-7546-7428
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ОСОБЛИВОСТІ РИНКУ ПРАЦІ УКРАНИ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА БІЗНЕС

Ця стаття присвячена визначенню особливостей ринку праці України під впливом повномасштабної російської агресії. Дослідження зосереджується на ключових викликах, що виникли внаслідок бойових дій, а саме: значних демографічних змінах, спричинених масовою міграцією населення та мобілізацією, а також посиленні дефіциту кваліфікованих кадрів у стратегічно важливих секторах економіки. У статті ідентифіковано основні тенденції попиту та пропозиції на робочу силу, висвітлено регіональні та галузеві диспропорції. На основі проведеного аналізу сформульовано ключові перспективи відновлення ринку праці та надано прогнози щодо його подальшого розвитку в умовах післявоєнної відбудови, враховуючи необхідність інтеграції ветеранів, реінтеграції ВПО та забезпечення репатріації.

Ключові слова: *ринок праці України, демографічні зміни, дефіцит кадрів, зайнятість, безробіття, міграція.*

Постановка проблеми. Стабільний та ефективний ринок праці є наріжним каменем економічної стійкості та соціального благополуччя будь-якої держави. Для України, яка з лютого 2022 року перебуває у стані повномасштабної війни, питання функціонування та трансформації ринку праці набуло критичного

значення. Безпрецедентні виклики, спричинені військовими діями, руйнуваннями інфраструктури, переміщенням мільйонів громадян та мобілізацією, докорінно змінили ландшафт зайнятості, виявивши як нові вразливості, так і адаптивний потенціал.

До повномасштабного вторгнення ринок праці України характеризувався низкою структурних проблем, включаючи значний рівень неформальної зайнятості, регіональні диспропорції. Проте, масштаби та швидкість змін, які відбулися після 24 лютого 2022 року, не мають аналогів у новітній історії країни. Мільйони українців були змушені залишити свої домівки, частина з них виїхала за кордон, значна кількість мобілізована до лав Збройних Сил України, а економічна активність у багатьох регіонах була суттєво обмежена або повністю припинена.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження трансформації ринку праці України в умовах повномасштабної війни є комплексним завданням, що вимагає застосування багатоаспектного наукового підходу. Дослідження та аналітичні звіти українських та міжнародних аналітичних центрів, громадських організацій та провідних компаній: матеріали Центру економічної стратегії (ЦЕС), Київської школи економіки (KSE), Work.ua, robota.ua та інших, які надають актуальні дані та експертні оцінки щодо попиту на ринку праці, зарплатних очікувань та професійних трендів.

Українські науковці, такі як А. Блінова, деталізують макроекономічні наслідки, аналізуючи регіональні диспропорції та зміни у структурі попиту й пропозиції на ринку праці. Особливу увагу в працях, наприклад, Е. Лібанової та О. Маліновської, приділено демографічним викликам, спричиненим масовою міграцією – як внутрішньою, так і зовнішньою, що призвела до значного скорочення працездатного населення. Дослідження також висвітлюють проблему невідповідності освітньої системи потребам зміненого ринку праці, що, за словами С. Куценка, поглиблює дефіцит робітничих та інженерних спеціальностей. Загалом, науковці єдині в думці щодо необхідності розробки комплексної державної стратегії, яка має включати програми з реінтеграції ветеранів, стимулювання репатріації та масштабну перекваліфікацію населення для забезпечення сталого повоєнного відновлення.

Мета статті. Метою даної статті є комплексна оцінка ключових демографічних змін, що зумовили поглиблення дефіциту кадрів у різних секторах економіки, а також окреслення основних тенденції та можливих сценаріїв розвитку ринку праці в умовах воєнного часу та післявоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу. Повномасштабне вторгнення рф у лютому 2022 року стало шоком для української економіки та її ринку праці, спричинивши безпрецедентні трансформації. Миттєва дестабілізація, руйнування виробничих потужностей та інфраструктури, окупація територій та масові міграційні процеси докорінно змінили кількісні та якісні характеристики зайнятості.

Одним із перших і найбільш відчутних наслідків війни стало стрімке падіння рівня зайнятості та значне зростання безробіття. За даними Міжнародної організації праці (МОП), у 2022 році Україна втратила близько 2,4 млн робочих місць порівняно з 2021 роком, що еквівалентно скороченню зайнятості на 15,5% [1]. Хоча у 2023 році спостерігалося незначне відновлення, рівень зайнятості залишається значно нижчим за довоєнний. За оцінками Національного банку України, рівень безробіття у 2022 році сягав 21,1%, а на кінець 2023 року знизився до 19% [2]. Ці цифри включають як офіційно зареєстроване безробіття, так і приховане безробіття.

Приховане безробіття та неповна зайнятість стали поширеним явищем, оскільки багато підприємств були змушені скорочувати обсяги виробництва, переводити працівників на гнучкий графік або відправляти у неоплачувані відпустки. За даними Держстату, частка працівників, що перебували у відпустках без збереження заробітної плати, суттєво зросла, особливо у перші місяці повномасштабного вторгнення [3].

Регіональні диспропорції у рівні безробіття є надзвичайно вираженими. Найбільш постраждалими виявилися прифронтові та деокуповані області, де економічна активність була паралізована, а значна частина населення виїхала. У той же час, у відносно безпечних західних регіонах спостерігалося зростання ділової активності та попиту на робочу силу, зумовлене релокацією підприємств та притоком внутрішньо переміщених осіб (ВПО) [4].

Війна кардинально змінила структуру попиту та пропозиції на ринку праці. Зниження попиту спостерігалося у традиційно сильних секторах, таких як роздрібна торгівля (особливо у постраждалих регіонах), готельно-ресторанний бізнес, розваги та частина послуг, що не були критично важливими під час війни. Натомість, значно зріс попит на працівників у секторах, критично важливих для забезпечення обороноздатності країни та життєдіяльності в умовах війни. Це включає: оборонно-промисловий комплекс; будівництво та відновлення; логістика та транспорт; медицина; сільське господарство тощо.

Зростання попиту на робочу силу у цих секторах часто супроводжується дефіцитом кваліфікованих кадрів, що є значним викликом для економіки. Крім того, спостерігається поява нових професійних ніш, пов'язаних із цифровою безпекою, військовими технологіями та відновленням.

Динаміка заробітних плат в умовах війни є неоднорідною. З одного боку, інфляційний тиск та дефіцит кадрів у деяких секторах (наприклад, IT, кваліфіковані робітничі професії) можуть призводити до зростання номінальних зарплат. З іншого боку, загальне скорочення економічної активності та високий рівень безробіття чинять тиск на зниження реальних доходів населення. За даними Держстату, середня номінальна заробітна плата зростала, але її реальний вимір, з урахуванням інфляції, зазнав коливань [3].

На жаль, війна також сприяла зростанню «тіньової» зайнятості, оскільки підприємства шукають шляхи оптимізації витрат, а працівники погоджуються на неофіційне працевлаштування задля швидкого доходу. Це підриває соціальний захист працівників та зменшує податкові надходження до державного бюджету, що є особливо критичним у воєнний час.

Повномасштабна війна спричинила також безпрецедентні демографічні зрушення в Україні, які мають глибокий і довготривалий вплив на ринок праці. Ці зміни охоплюють масові міграційні процеси, прямі втрати населення та зміну статево-вікової структури, що у сукупності поглиблює існуючі проблеми та створює нові виклики для економіки.

Найбільш помітним демографічним наслідком війни стала масова міграція

населення. Цей процес розділився на дві основні категорії: Внутрішньо переміщені особи (ВПО) та невідповідність кваліфікації, адже часто ВПО не можуть знайти роботу за своєю спеціальністю через відсутність вакансій або необхідність перекваліфікації. Крім того, слід виділити психологічні бар'єри, житлові проблеми, регіональні диспропорції та зовнішню міграцію. За оцінками різних джерел, від 6 до 8 мільйонів українців виїхали за кордон після 24 лютого 2022 року, переважно до країн Європейського Союзу [5]. Значна частка цих мігрантів – це жінки та діти, але серед них є також і значний відсоток працездатного населення, включаючи кваліфікованих фахівців.

Крім міграції, на чисельність та структуру працездатного населення впливають інші фактори, як прямі втрати (загибель та поранення військовослужбовців та цивільних осіб), мобілізація (значна частина чоловіків працездатного віку мобілізована до лав Збройних Сил України), а також зниження народжуваності та старіння населення (війна поглибила існуючу до неї демографічну проблему старіння населення та низького рівня народжуваності).

Усі ці демографічні виклики безпосередньо призводять до поглиблення проблеми дефіциту кадрів, необхідність ефективного управління цими процесами є ключовою для майбутнього відновлення та розвитку України.

Сьогодні, дефіцит кваліфікованих кадрів стає одним із найбільш гострих та системних викликів для українського ринку праці в умовах повномасштабної війни. Ця проблема загрожує не лише процесам відновлення, а й стабільності функціонування критично важливих галузей економіки.

Проблема нестачі робочої сили є багатофакторною і спричинена сукупністю таких причин:

– Масштабна міграція кваліфікованих спеціалістів: значна частина працездатного населення, включаючи висококваліфікованих фахівців (особливо з ІТ, медицини, інженерних спеціальностей, сфери послуг), виїхала за кордон. Це призвело до «вимивання» критично важливих компетенцій, які є рушійною силою інновацій та економічного зростання.

– Мобілізація до Збройних Сил України: залучення значної кількості

чоловіків працездатного віку до Сил оборони України спричинило прямий відтік робочої сили з багатьох галузей. Цей фактор особливо відчутний у промисловості, будівництві, транспорті, сільському господарстві.

– Недостатня кількість випускників затребуваних спеціальностей: Існує гостра нестача кваліфікованих робітників (зварювальники, токарі, будівельники), а також інженерів, лікарів, агрономів, які є критично важливими для відновлення та розвитку.

– Психологічні фактори та «вигорання»: Тривалий стрес, ненормований робочий день, втрата близьких та постійна загроза впливають на психологічний стан працівників, призводячи до «вигорання», зниження продуктивності та навіть рішення про зміну сфери діяльності або еміграцію.

– Руйнування інфраструктури та підприємств: Прямі руйнування виробничих потужностей та логістичних ланцюгів призводять до вимушеного простою підприємств та вивільнення працівників. Хоча це не пряма причина дефіциту, але створює дисбаланс, коли працівники з одних галузей залишаються без роботи, а в інших є гостра нестача [6].

Загалом, дефіцит робочої сили має далекосяжні негативні наслідки для української економіки та підприємств. Перш за все, зростання конкуренції за кваліфікованих працівників, де роботодавці змушені конкурувати за обмежену кількість доступних фахівців, що може призводити до зростання заробітних плат у дефіцитних секторах. Хоча це здається позитивним для працівників, для бізнесу це означає зростання витрат і може гальмувати інвестиції та розширення. Нестача кваліфікованих кадрів змушує підприємства використовувати менш досвідчених працівників або працювати в умовах кадрового голоду, що неминуче призводить до зниження загальної продуктивності та ефективності виробництва. Дефіцит будівельників, інженерів, архітекторів, енергетиків, медиків значно уповільнює відбудову зруйнованих міст та інфраструктури, що є критично важливим для економічного відновлення.

Окрім того, потенційні інвестори оцінюють наявність кваліфікованої робочої сили як один із ключових факторів при прийнятті рішень. Дефіцит кадрів може відлякувати іноземні інвестиції, що є життєво необхідними для післявоєнної відбудови.

Подолання дефіциту кадрів вимагатиме системних і комплексних рішень, що включають заходи з реінтеграції та перекваліфікації, стимулювання повернення мігрантів, адаптацію освітньої системи та створення сприятливих умов для залучення та утримання робочої сили.

Проаналізувавши сайти з пошуку роботи, можемо відзначити, що демографічний портрет шукачів залишається сталим (рис.1)

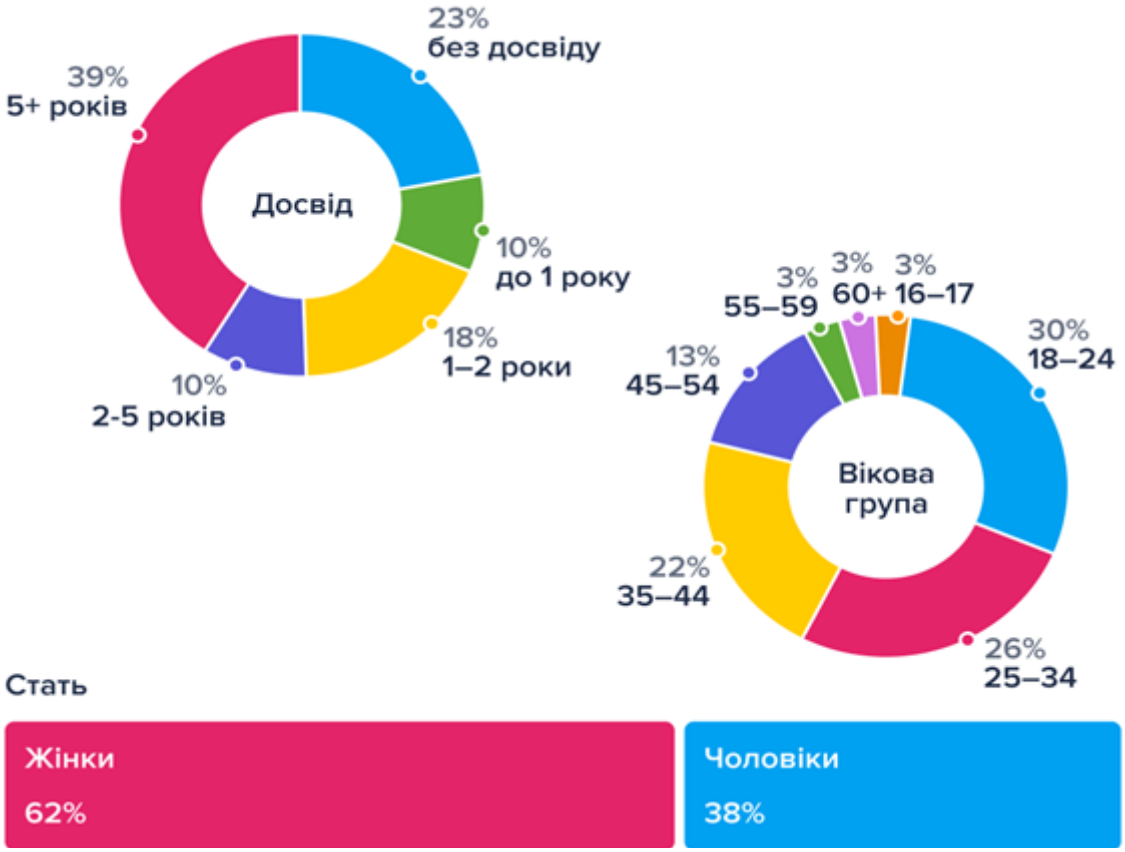

Рисунок 1 – Розподіл кандидатів за досвідом, віком і статтю [7]

Майбутнє ринку праці України значною мірою залежатиме від тривалості та інтенсивності військових дій, масштабу повоєнної відбудови, ефективності державної політики та міжнародної підтримки. З огляду на високий рівень невизначеності, доцільно розглядати кілька сценаріїв розвитку та визначити ключові фактори впливу.

1) Оптимістичний сценарій (швидке відновлення). Швидке завершення війни (наприклад, протягом 2025 року), значна та скоординована міжнародна фінансова допомога на відбудову, повернення значної частини зовнішніх

мігрантів, активне залучення іноземних інвестицій. Відповідно швидке зростання попиту на робочу силу у будівельному секторі, відновлення транспортної та енергетичної інфраструктури, активізація промисловості. Зниження рівня безробіття до довоєнних показників (або навіть нижче), поступове повернення кваліфікованих кадрів. Заробітні плати демонструють стабільне зростання.

2) Помірний сценарій (поступове відновлення). Затяжний характер конфлікту (до 2026-2027 років) з періодичними загостреннями, обмежене, але стабільне надходження міжнародної допомоги, часткове повернення мігрантів, повільне, але стабільне залучення інвестицій. І як наслідки - поступове відновлення економічної активності, нерівномірне зниження безробіття (залежно від регіонів та секторів), дефіцит кадрів зберігається, особливо у критично важливих галузях, темпи зростання заробітних плат помірні, реальні доходи населення повільно відновлюються.

3) Песимістичний сценарій (Затяжна криза). Дуже тривалий конфлікт, відсутність достатньої міжнародної допомоги, низький рівень безпеки, масова та незворотна зовнішня міграція, відсутність значних інвестицій, а також високий рівень безробіття що зберігається, або зростає. Поглиблення дефіциту кадрів у ключових секторах, згортання економічної активності, подальше падіння реальних доходів.

Незалежно від сценарію, існує низка критично важливих факторів, що визначатимуть траєкторію розвитку українського ринку праці:

- терміни закінчення війни та характер миру;
- масштаби та ефективність міжнародної фінансової та технічної допомоги;
- Державна політика та програми підтримки зайнятості;
- Стимулювання репатріації;
- Інтеграція ветеранів;
- Інвестиційний клімат та безпека;
- Демографічні процеси;
- Модернізація та цифровізація економіки.

Для ефективного подолання викликів та використання можливостей український ринок праці потребуватиме системної адаптації. Масштабні програми перекваліфікації та підвищення кваліфікації для відповідності зміненим потребам ринку праці. Особлива увага має бути приділена ветеранам, ВПО та молоді.

Потрібно буде приділити увагу розробці державної стратегії для повернення українців з-за кордону, що включатиме фінансові стимули, спрощені процедури, доступ до житла та соціальних послуг. Розширення можливостей для дистанційної роботи, гнучкого графіка, фрілансу, що може підвищити залученість до ринку праці та ефективність використання трудових ресурсів. Звісно ж потрібно пам'ятати і про спрощення доступу до фінансування, консультацій та навчання для розвитку малого та середнього бізнесу, який є основним джерелом нових робочих місць.

У довгостроковій перспективі, у разі значного та некомпенсованого демографічного дефіциту, Україні доведеться розглядати контрольоване залучення іноземної робочої сили для заповнення певних вакансій.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Повномасштабна війна, розпочата рф у лютому 2022 року, призвела до безпрецедентної трансформації ринку праці України, виявивши його вразливості, але й продемонструвавши значну адаптивність. Проведене дослідження підтверджує, що український ринок праці зіткнувся з глибокими та багатоаспектними викликами, головними з яких є демографічні зміни та посилення дефіциту кваліфікованих кадрів.

Ключові висновки цього аналізу можна узагальнити таким чином:

– Масштабне скорочення зайнятості та зростання безробіття. Війна спричинила різке падіння економічної активності, що призвело до мільйонних втрат робочих місць та значного зростання рівня безробіття, у тому числі прихованого.

– Кардинальна зміна структури попиту та пропозиції. Попит на робочу силу переорієнтувався на сектори, критично важливі для оборони та виживання країни – оборонна промисловість, будівництво (відновлення інфраструктури),

логістика, медицина. Водночас, традиційні сектори, як-от сфера послуг та роздрібна торгівля у постраждалих регіонах, зазнали значного скорочення попиту.

– Безпрецедентні демографічні виклики. Масова зовнішня та внутрішня міграція мільйонів українців, а також мобілізація до ЗСУ, спричинили скорочення чисельності працездатного населення та зміну його якісного складу. Особливо відчутним є «вимивання» кваліфікованих кадрів, що є довгостроковою загрозою для економічного потенціалу країни.

– Поглиблення дефіциту кваліфікованих кадрів. Міграція, мобілізація та невідповідність системи освіти актуальним потребам ринку праці створили гострий дефіцит спеціалістів у багатьох критично важливих галузях. Цей дефіцит стримує процеси відновлення, знижує продуктивність праці та негативно впливає на інвестиційну привабливість України.

– Необхідність комплексної державної політики. Перспективи відновлення ринку праці залежать від ефективності державної політики, спрямованої на стимулювання репатріації, реінтеграцію ветеранів, масштабну перекваліфікацію населення, адаптацію освітньої системи до потреб економіки, а також створення сприятливого інвестиційного клімату та умов безпеки.

Український ринок праці стоїть перед обличчям безпрецедентних викликів, проте володіє значним потенціалом для адаптації та відновлення. Успішне подолання цих проблем вимагатиме системних, гнучких та інноваційних підходів з боку уряду, бізнесу, освітніх установ та міжнародних партнерів. Лише скоординованими зусиллями можливо забезпечити стійкий розвиток людського капіталу України, що є фундаментом для післявоєнної відбудови та європейської інтеграції.

Список використаних джерел:

1. Звіт про внутрішнє переміщення населення в Україні. МОП : веб-сайт. URL: https://surl.lu/rfkvas (дата звернення: 12.05.2025).

2. Інфляційний звіт. Національний банк України: веб-сайт. URL: https://bank.gov.ua/ua/monetary/report (дата звернення: 12.05.2025).

3. Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 12.05.2025).

4. Богацька Н. Вплив ринку праці на конкурентоспроможність соціального підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-1 (дата звернення: 12.05.2025).

5. Українські біженці після 3 років за кордоном : хто вони, скільки їх та як їх повернути? Центр економічної стратегії : веб-сайт. URL: https://ces.org.ua/refugees_fourth_wave/ (дата звернення: 12.05.2025).

6. Проблеми на ринку праці - і як це змінити? Федерація роботодавців України: веб-сайт. URL: https://fru.ua/ua/media-center/news/fru/problemi-na-rinku-pratsi-i-yak-tse-zminiti (дата звернення: 12.05.2025).

7. Скажена конкуренція за дистанційку та підйом б'юті-індустрії: як розпочався 2025 рік на ринку праці. Work.ua: веб-сайт. URL: https://www.work.ua/ru/articles/analytics/3500/

УДК 339.137

Гарбар В. А., кандидат економічних наук, доцент

ORCID https://orcid.org/0000-0002-5351-7228

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

СУТНІСНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розкрито сутність та джерела формування стратегічних конкурентних переваг підприємства. З'ясовано головні підходи до розкриття поняття стратегічної конкурентної переваги. Визначено, що до стратегічних конкурентних переваг відносять показники діяльності підприємства, які можна виокремити в економічні результати (більш висока рентабельність, додатковий прибуток, обсяг продажів, ринкова частка тощо).

Ключові слова: *конкуренція, кон'юнктура, підприємство, конкурентні переваги, стратегічні конкурентні переваги, джерела формування стратегічних конкурентних переваг.*

Постановка проблеми. Трансформаційні зрушення у глобальній економіці спричинили кон'юнктурні зміни на ринках окремих видів продукції, а нові геополітичні умови розвитку України спонукають товаровиробників максимізувати використання наявних ресурсів для формування конкурентних переваг підприємств. Тому, наразі, існує необхідність переосмислення існуючої ситуації та розробка якісно нових підходів до визначення теоретичних та прикладних засад формування конкурентних переваг виробників продукції України та обґрунтування пріоритетів і механізмів їх втримання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику особливостей формування стратегічних конкурентних переваг підприємства досліджують такі вчені, як: В. Аранчій, А. Бесскорс, Ю. Іванов, А. Казанджі, В. Павлова, М. Портер, Г. Тимофієва, О. Шебаніна та ін. Проте науковці переважно досліджують окремі аспекти діяльності підприємства на внутрішньому та зовнішніх ринках, відсутній комплексний підхід до розробки теоретичних узагальнень проблем формування конкурентних переваг підприємства. Про це, зокрема, свідчить певна термінологічна невизначеність, різноманіття авторських позицій щодо окремих напрямів формування стратегічних конкурентних переваг вітчизняних підприємств, особливо актуальних у зв'язку зі зміною вектору зовнішньополітичного курсу України.

Формування цілей дослідження. Метою статті є з'ясування нових підходів щодо сутнісних характеристик формування стратегічних конкурентних переваг підприємства.

Виклад основного матеріалу. Прагнення до відкритості національних економік, постійний розвиток процесів інтеграції країн до світового економічного співтовариства приводять до усунення бар'єрів між ринками, країнами, регіонами, підприємствами. В таких умовах можливість успішно конкурувати на світовому ринку визначається наявністю стратегічних конкурентних переваг у суб'єкта господарювання.

Конкурентоспроможність підприємства формується на базі конкурентних переваг, які у класичному менеджменті визначаються як виражена особливість або компетентність, що дозволяє залучати й зберігати клієнтів.

Концепція конкурентних переваг підприємства вперше була розроблена М. Портером. Науковець досліджував фактори конкурентної боротьби підприємств, які дозволять одному з них отримати перемогу. Так, на його думку, є два основних джерела переваг – маркетинг і витрати. Перевага в маркетингу – це конкурентна перевага в товарах і послугах, які краще задовольняють потреби споживачів, ніж товари конкурентів. Перевага у витратах – це конкурентна перевага завдяки більш низьким виробничим і маркетинговим витратам, ніж витрати конкурентів, що дозволяє компанії понизити ціни або використати економію на рекламу і розподіл.

М. Портер співвідносить два поняття «стратегічна конкурентна перевага» та «підприємство» і визначає, що вони нерозривні при здійсненні підприємницької діяльності, оскільки саме наявність стратегічної конкурентної переваги є основною метою діяльності фірми [8].

Таке твердження підтримує й М. Мартиненко. На його думку, у практиці бізнесу саме стратегічні конкурентні переваги є головною метою та результатом господарської діяльності підприємства [4].

На нашу думку, головною метою діяльності будь–якого підприємства є отримання матеріального результату (прибутку) або підприємницької вигоди (завоювання більшого сегменту ринку тощо), а конкурентна перевага є лише засобом її досягнення.

Значна кількість науковців розглядають стратегічну конкурентну перевагу в розрізі діяльності підприємства. Так, А. Осадчук під стратегічною конкурентною перевагою підприємства розуміє рівень ефективного використання всіх видів ресурсів, наявних у розпорядженні підприємства. До того ж, стратегічні конкурентні переваги підприємства є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, організаційній та технічній діяльності. Автор вважає, що стратегічною конкурентною перевагою є ті

показники діяльності підприємства, які можна виокремити в економічні результати (більш висока рентабельність, додатковий прибуток, обсяг продажів, ринкова частка тощо) [5].

О. Пащенко зазначає, що стратегічні конкурентні переваги підприємства мають не лише підтримувати високий рівень прибутковості, але й повинні забезпечувати систематичність прибутковості, оскільки їх можна оцінити лише шляхом порівняння основних напрямів діяльності підприємства з підприємствами-конкурентами [7].

В. Павлова встановлює зв'язок стратегічних конкурентних переваг підприємства та стратегічних конкурентних переваг виробленої продукції. Зокрема, В. Павлова вказує, що стратегічна конкурентна перевага підприємства є результатом більш ефективного управління процесами формування і розвитку таких якісних і кількісних властивостей продукту, які представляють цінність для покупця порівняно з конкурентами. Процеси формування і розвитку стратегічних конкурентних переваг продукції реалізуються через функціональні сфери діяльності підприємства: виробничу, маркетингову, фінансово-інвестиційну, інноваційну та науково–дослідницьких розробок (НДР) [6].

Французький дослідник Ж.–Ж. Ламбен наголошує на існуванні взаємозв’язку між стратегічною конкурентною перевагою підприємства та його товаром. Причому Ж.–Ж. Ламбен акцентує увагу на важливості саме стратегічних конкурентних переваг продукції підприємства. На думку автора, стратегічні конкурентні переваги підприємства – це властивості та характеристики товару, які створюють для підприємства певний пріоритет над підприємствами-конкурентами. Також Ж.–Ж. Ламбен вказує на головні фактори досягнення стратегічної конкурентної переваги, а саме: відмінна якість, яка являє собою підвищену цінність для покупців та споживачів або за рахунок підвищення ефективності товару, або за рахунок зменшення їхніх затрат; витрати нижчі за рахунок високої продуктивності підприємства; ключові компетенції – технологія або особливий навик, які створюють унікальну цінність для споживачів [3].

Г. Федосєєва вказує, що стратегічна конкурентна перевага з'являється у підприємства в тому випадку, коли велика кількість покупців стає зацікавленою у характеристиках та пропонованих диференційованих атрибутах товару. Адже чим сильніша зацікавленість покупців у різноманітних характеристиках продукції, тим сильніша стратегічна конкурентна перевага підприємства [9]. Зазначений підхід базується на характеристиках товару та на можливостях підприємства його реалізувати та презентувати, до того ж головною стратегічною конкурентною перевагою підприємства є його маркетингова діяльність як інструмент впливу на свідомість та поведінку споживача з боку підприємства.

О. Шебаніна визначаючи стратегічні конкурентні переваги підприємства акцентує увагу на тому факті, що в їхній основі лежать кращі порівняно з іншими учасниками ринку способи діяльності, які можуть забезпечити вищу споживчу цінність кінцевого результату діяльності підприємства, що безумовно є заслугою менеджменту підприємства [10]. В даному трактуванні спостерігаємо ще один підхід до визначення стратегічних конкурентних переваг підприємства, який базується на визнанні менеджменту підприємства, як його головної стратегічної конкурентної переваги.

Ю. Іванов, на нашу думку, більш ґрунтовно підійшов до визначення сутності стратегічних конкурентних переваг підприємства. Так, автор виділив три головних підходи до розкриття поняття стратегічної конкурентної переваги: ресурсний підхід (базується на здатності підприємства ефективно використовувати ресурси); компаративний підхід (конкуренція визначається як здатність випереджати суперників); ціннісно-компетентнісний підхід. Крім того, Ю. Іванов зазначає, що стратегічна конкурентна перевага – це, передусім, позитивні відмінності підприємства від конкурентів у деяких видах діяльності або в усіх видах діяльності, які забезпечують зростання соціально-економічної ефективності в короткостроковому періоді та виживання в довгостроковому періоді за рахунок постійного пошуку підприємством нових можливостей та швидкої адаптації до навколишнього середовища та умов конкурентної боротьби, що постійно змінюються [2].

Отже, стратегічні конкурентні переваги підприємства – це сукупність чинників діяльності підприємства, сформованих на основі використання наявного економічного, соціального, екологічного, інноваційного потенціалу та спроможності підприємства приймати раціональніші ніж конкуренти управлінські рішення на стохастичні зміни виробництва у відповідних ринкових умовах, реалізація яких здатна забезпечити підприємству сталий розвиток.

Стратегічні конкурентні переваги підприємства залежать від: здатності підприємства краще ніж конкуренти використовувати ресурси – виробничі, фінансові, трудові, управлінські тощо – економічного потенціалу; можливості підприємства задовольняти потреби споживачів в оригінальних та неповторюваних властивостях товару краще, аніж конкуренти, – інноваційного потенціалу; можливості підприємства максимально повно, за наявних умов розвитку, задовольняти соціальні потреби працівників та здійснювати діяльність з мінімальним негативним впливом на навколишнє середовище – екологічного та соціального потенціалу; вміння підприємства вчасно і вірно зреагувати на зовнішні загрози.

Згідно з існуючими теоріями конкуренції основними джерелами стратегічних конкурентних переваг підприємства є наявність нових технологій для виробництва товарів, наявність та рівень використання окремих факторів виробництва та наявність конкурентної стратегії підприємства.

М. Мартиненко до джерел стратегічних конкурентних переваг підприємства відносить: ефективне інвестування в освіту, технології, ліцензії; фактори виробництва (природні ресурси, сприятливі умови для виробництва товарів, кваліфікована робоча сила); створення нових видів виробничих процесів, продукції та інших інновацій; використання створеного національного багатства для забезпечення економічного зростання [4]. Автор вважає, що стратегічні конкурентні переваги, які створюються в країні або в регіоні, є також конкурентними перевагами того підприємства, що знаходиться на території регіони.

Ю. Іванов вважає, що стратегічні конкурентні переваги підприємства

формуються за рахунок суттєвого зниження собівартості продукції, укрупнення підприємств, збільшення обсягів діяльності, розгортання діяльності в сегментах з прийнятними та кращими умовами [2].

О. Бескорса зазначає, що стратегічні конкурентні переваги підприємства формуються передусім за рахунок оптимізації асортименту; зростання якості продукції; розташування постачальників сировини; регулювання цін [1].

Розглянуті джерела стратегічних конкурентних переваг підприємства мають як внутрішнє походження, так й включають ті джерела, що виникають у його зовнішньому середовищі. Головним джерелом стратегічних конкурентних переваг є раціональна поведінка покупця, яка визначає всі подальші дії менеджменту підприємства та спонукає до формування інших його стратегічних конкурентних переваг.

На нашу думку, найбільш важливі джерела формування стратегічних конкурентних переваг підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках: географічне положення; кон'юнктура ринків; соціально-економічний розвиток регіону, місцезнаходження підприємства; ресурсні можливості; модернізація виробництва; підвищення якості продукції; продуктивність підприємства; диверсифікація діяльності; менеджмент компетенцій та інноваційна діяльність.

Висновки. Таким чином, погляди науковців на сутність та джерела формування стратегічних конкурентних переваг можна розподілити за такими головними напрямами: ототожнення стратегічних конкурентних переваг підприємства з стратегічними конкурентними перевагами продукції (товарів, робіт, послуг), що воно виробляє; співставлення конкретної стратегічної переваги підприємства з наявними ресурсами; співставлення стратегічної конкурентної переваги підприємства та його менеджменту; співвідношення стратегічної конкурентної переваги підприємства та фінансового результату від його діяльності; ототожнення стратегічної конкурентної переваги та інноваційної діяльності. На нашу думку, всі представлені підходи можна об'єднати в один напрям: залежність стратегічної конкурентної переваги підприємства від рівня розвитку його стратегічного потенціалу.

Список використаних джерел:

1. Бескорса О.А. Сутність забезпечення конкурентними перевагами підприємства URL: http://repo.sau.sumy.ua/bitstream/123456789/325/3/beskorsa.pdf

2. Іванов Ю.Б. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. *Проблеми економіки*. 2012. № 4. С. 121–128.

3. Ламбен Жан–Жак Менеджмент, орієнтований на ринок. Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2007. 800 с.

4. Мартиненко М.М., Чернега В.В. Конкурентні переваги як шлях до розвитку підприємницької діяльності. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 3 (33). С. 88-96.

5. Осадчук А.І. Обґрунтування стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності в сфері експортної діяльності підприємства. *Управління розвитком*. 2015. № 2. С. 101–106.

6. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка та стратегія забезпечення. Дніпропетровськ : Вид-во ДУЕП, 2016. 276 с.

7. Пащенко О.П. Особливості формування конкурентних переваг підприємства : стратегічний аспект. *Вісник ЖДТУ*. 2015. № 3. С. 94–100.

8. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. URL: https://biz.censor.net/columns/3171497/konkurentna_perevaga_yak_dosyagati_stablno_visokih_rezultatv

9. Федосєєва Г.С. Особливості управління конкурентними перевагами сільськогосподарських товаровиробників на світовому ринку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка й менеджмент.* 2017. Вип. 24. Ч. 1. С. 15–18.

10. Шебаніна О.В. Федосєєва Г.С. Формування конкурентних переваг виробників сільськогосподарської продукції на світовому ринку: теоретичний аспект. Харків : ХНАУ. 2016. № 2. С. 259–266.

УДК 334.72:658.821-044.372

Красняк О. П., кандидат економічних наук, доцент
ORCID https://orcid.org/0000-0003-1645-1431
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ПІДПРИЄМНИЦЬКІ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ У КРИЗОВИЙ ПЕРІОД

У статті досліджено сутність та особливості підприємницьких стратегій підвищення конкурентоспроможності в умовах кризового періоду. Визначено ключові стратегічні підходи, які забезпечують адаптацію бізнесу до нестабільного економічного середовища, зокрема: інноваційну стратегію, стратегію гнучкості та адаптації, цифрову трансформацію, маркетингову переорієнтацію, а також партнерські та мережеві стратегії. Здійснено аналіз їх впливу на конкурентні переваги підприємств та сформульовано практичні рекомендації щодо їх впровадження.

Ключові слова: *конкурентоспроможність, підприємницькі стратегії, криза, інновації, цифровізація, гнучкість, маркетинг, партнерство*

Постановка проблеми. Сучасні економічні реалії характеризуються високим рівнем нестабільності, частими коливаннями на ринках, геополітичними викликами та глобальними кризовими явищами, що суттєво впливають на функціонування підприємств. У таких умовах проблема збереження та зміцнення конкурентних позицій стає особливо актуальною та важливою. Підприємства, які прагнуть не лише вижити, а й розвиватися під час кризових періодів, змушені оперативно адаптувати свої бізнес-моделі, переглядати стратегічні підходи та впроваджувати інноваційні рішення.

Одним з ключових чинників успішного подолання кризових викликів є ефективна підприємницька стратегія, яка дозволяє не тільки мінімізувати негативні наслідки, а й використати кризу як можливість для оновлення, зміцнення ринкових позицій та формування нових конкурентних переваг. Вивчення та систематизація таких стратегій є важливим науковим і практичним

завданням, особливо в контексті пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Підприємницькі стратегії підвищення конкурентоспроможності у кризовий період є надзвичайно актуальною темою в умовах швидко змінюваного економічного середовища. Аналіз літературних джерел вказує на глибокий аналіз та практичні рекомендації щодо стратегій підвищення конкурентоспроможності українських підприємств у кризових умовах.

О. Пригара, Л. Ярош-Дмитренко, пропонують можливі стратегії для посилення стійкості бізнесу в Україні та аналізують ризики й загрози, які постають перед підприємствами в умовах турбулентності. Підкреслюють важливість адаптації стратегій до умов воєнного часу, де ключову роль відіграють гнучкість, цифрові рішення та збереження кадрового потенціалу [1].

Ю. Петрук, Л. Артеменко у науковій праці [2], акцентують увагу на п'яти важливих стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств та їх синергію в умовах війни.

Дослідження М. Акулюшина, О. Лук'янчука, А. Гінкова підкреслило важливість розгляду питання стратегічного розвитку українських підприємств у сучасних умовах, що вимагає всебічного підходу до формування та реалізації стратегічних цілей. Інтеграція інноваційних технологій, зміцнення партнерських зв'язків із постачальниками та споживачами, а також активна маркетингова діяльність сприятимуть формуванню стабільних ринкових позицій і забезпеченню сталого зростання підприємств [3].

Г. Осовська та Т. Барбаріч наголощують, під час розробки ефективної конкурентної стратегії підприємству слід зосередитися на цілісному та системному використанні своїх внутрішніх потенційних ресурсів для створення конкурентних переваг, що дозволить адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища та сприятиме стабільному розвитку підприємства протягом обраного стратегічного періоду [4].

Підприємницькі стратегії дозволяють підприємствам не лише виживати, але й зміцнювати свої позиції на ринку під час кризових періодів.

Мета статті. Метою даної статті є аналіз підприємницьких стратегій, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності у кризовий період, а також визначення чинників їх ефективності та особливостей реалізації в умовах сучасних економічних викликів.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах глобальних економічних та соціальних потрясінь (зокрема пандемії COVID-19, повномасштабної війни в Україні, фінансових криз) питання збереження та підвищення конкурентоспроможності підприємства набуло особливої актуальності. Підприємства змушені не лише адаптуватися до нових умов, а й розробляти гнучкі підприємницькі стратегії, які дозволяють забезпечити стабільне функціонування та розвиток в умовах невизначеності.

Сучасна наукова література та практичний досвід вказують на те, що ефективне реагування на кризові виклики можливе за умови активного впровадження інноваційних, адаптаційних та антикризових стратегій. Дослідження науковців [5] доводять, що проактивна поведінка підприємств, цифровізація бізнес-процесів та інтернаціоналізація сприяють підтримці конкурентоспроможності в умовах зовнішнього впливу.

Науковці виділяють декілька ключових підприємницьких стратегій, які забезпечують конкурентні переваги у кризовий період:

1. Інноваційна стратегія – є одним із найбільш ефективних інструментів для підвищення конкурентоспроможності підприємств, що передбачає активне впровадження нових технологій, а також зміни в бізнес-моделях, що дозволяють підприємствам адаптуватися до змін в ринковому середовищі та оперативно реагувати на потреби споживачів. Впровадження передових технологій включають автоматизацію виробництва, застосування сучасних інформаційних технологій для управління бізнесом, використання цифрових платформ для взаємодії з клієнтами та постачальниками, що дає змогу не тільки знизити витрати, а й покращити якість продуктів або послуг, що, в свою чергу, підвищує конкурентоспроможність підприємства в цілому.

Інноваційна стратегія також передбачає розробку нових продуктів або послуг, що відповідають вимогам ринку, та є важливим у кризовий період, коли попит на деякі товари або послуги може різко змінюватися. Підприємства, що активно працюють над інноваціями в сфері виробництва, можуть створювати продукти, які краще задовольняють нові потреби споживачів, або ж змінювати (удосконалювати) асортимент, адаптуючи його до нових умов.

Інноваційна стратегія включає зміну бізнес-моделей, що дозволяє підприємствам пристосуватися до нових реалій ринку. Наприклад, у кризовий період підприємства можуть переходити на моделі цифрових продажів, використовувати онлайн-платформи для обслуговування клієнтів, впроваджувати нові способи дистрибуції або логістики, а також використовувати нові фінансові моделі, що дозволяє стабілізувати доходи. Зміни у попиті в умовах ринкової конкуренції, можуть бути дуже швидкими і неочікуваними в кризовий період. Застосування інноваційних стратегій дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін завдяки постійному моніторингу ринку і впровадженню інноваційних рішень. Проявом можуть бути як технологічні рішення, так і маркетингові інновації, які дозволять підприємствам зменшувати залежність від людської праці та підвищувати ефективність виробничої діяльності, застосовувати новітні цифрові платформи для розширення ринку або підвищення рівня обслуговування, як результат, збереження конкурентоспроможності навіть в умовах економічних труднощів.

Отже, інноваційна стратегія є потужним інструментом для підприємства у кризовий період, оскільки дозволяє швидко адаптуватися до змін, підвищувати ефективність виробництва, знижувати витрати та впроваджувати нові бізнес-моделі. Впровадження інновацій дозволяє підприємствам не тільки зберегти конкурентоспроможність, але й забезпечити стабільне зростання.

2. Стратегія гнучкості та адаптації – передбачає здатність підприємства змінювати свою структуру, асортимент, постачальницькі канали залежно від зовнішніх умов, що є однією з основних завдань для підприємств, які прагнуть зберегти конкурентоспроможність у кризовий період. У цьому контексті гнучкість та здатність швидко адаптуватися до змінних умов стають вирішальними факторами для виживання та їх розвитку в умовах нестабільності.

Однією з основних складових стратегії гнучкості є здатність підприємства змінювати свою організаційну структуру. У кризовий період підприємства можуть зіткнутися з необхідністю скорочення витрат або перерозподілу ресурсів, що вимагає змін в структурі управління. Прикладом може бути те, що підприємства можуть скорочувати кількість рівнів управління або перерозподіляти функціональні обов'язки серед співробітників для того, щоб зменшити адміністративні витрати та прискорити процес прийняття управлінських рішень. У деяких випадках, підприємства можуть повністю перейти на віддалену роботу, оптимізуючи свої витрати.

Л. Артеменко, К. Шубертова наголошують, що для досягнення сталих конкурентних переваг сучасні підприємства мають відмовлятися від застарілих ієрархічних організаційних структур і впроваджувати більш гнучкі та адаптивні бізнес-моделі з одночасною оптимізацією виробничих та управлінських процесів, орієнтуючись на індивідуалізацію продукції та послуг з урахуванням мінливих вподобань споживачів [6].

Зміна попиту, що часто спостерігається під час криз, є важливою причиною для адаптації асортименту товарів чи послуг підприємства. Стратегія гнучкості передбачає здатність підприємства змінювати або коригувати свій асортимент продукції залежно від змін попиту на ринку. Підприємства, що мають гнучку асортиментну стратегію, оперативно переналаштовують виробничі процеси, вводять нові продукти або послуги, які відповідають поточним потребам споживачів. У період економічної кризи, коли попит на певні продукти або послуги зменшується, підприємства можуть звернути увагу на більш доступні чи економічні варіанти, замінюючи вартісну продукцію на більш бюджетні аналоги, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку. Також слід звернути увагу на виробничий напрямок своєї діяльності, переорієнтувавшись на виробництво продукції або послуги, які більше користуються попитом на ринку. Наприклад, в умовах пандемії COVID-19, деякі компанії перенаправили виробництво на виготовлення медичних засобів (масок, антисептиків, медичного обладнання) [7].

У кризовий період суттєво змінюються зовнішні умови, такі як нестабільність постачання сировини, логістичні проблеми, обмеження на імпорт чи експорт продукції, тощо. У таких умовах, гнучкість постачальницьких каналів стає важливим елементом стратегії адаптації всієї виробничої діяльності. Підприємства, що мають можливість оперативно реагувати на зміни в постачаннях, повинні знизити ризики, пов’язані з обмеженням необхідних ресурсів. Підприємства повинні інтегрувати своїх постачальників у виробничі процеси, знижуючи тим самим ризики, пов’язані з зовнішніми впливами. Ще одним аспектом гнучкості постачальницьких каналів є використання альтернативних логістичних шляхів. Під час кризових ситуацій, таких як зупинка міжнародного транспорту або закриття певних портів, кордонів підприємства можуть звертатися до нових маршрутів доставки, використовувати цифрові платформи для ефективнішого управління запасами або переходити на локальні джерела постачання.

Зміни в попиті можуть потребувати швидкої адаптації виробничих процесів. Підприємства, які застосовують гнучкі методи управління, здатні швидко переналаштувати виробничі потужності на нові споживчі потреби, врахувавши зміну технологій виробництва, модернізацію обладнання чи використання нових методів управління виробничими процесами.

Підприємства повинні бути готові швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, що включає в себе економічні, політичні, соціальні та технологічні фактори. Наприклад, якщо через політичні чи економічні зміни змінюються умови на ринку, підприємства повинні мати можливість адаптувати свою стратегію маркетингу, продажів, та цінову політику, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Отже, стратегія гнучкості та адаптації допомагає підприємствам зберігати стабільність та конкурентоспроможність у кризовий період, дозволяючи їм швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, адаптувати організаційну структуру управління, асортимент продукції, а також постачальницькі канали, як результат, знижувати ризики і підтримувати стабільний розвиток.

3. Цифрова трансформація – оцифрування процесів дозволяє оптимізувати витрати, розширити канали продажів та забезпечити безперервність підприємницької діяльності.

Цифрова трансформація є однією з найважливіших стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства та включає впровадження новітніх цифрових технологій для оптимізації внутрішніх виробничих процесів, зменшення витрат, розширення каналів продажів і забезпечення безперервності підприємницької діяльності. Цифрова трансформація дозволяє підприємствам адаптуватися до нових вимог ринку та підвищити свою ефективну діяльність.

Оцифрування внутрішніх процесів передбачає перехід від паперових або неавтоматизованих процесів до цифрових систем, що дає можливість значно скоротити витрати, покращити контроль над операціями та підвищити ефективність діяльності. До основних напрямків оцифрування можна віднести: автоматизацію управлінських та операційних процесів (бухгалтерії, фінансового обліку, обробки замовлень, управління запасами) та інші функції. Заміна традиційних паперових документів на електронні дозволяє скоротити час на обробку інформації та зменшити ймовірність помилок. Оцифровування управління взаємовідносинами з клієнтами дозволяє підприємствам автоматизувати обслуговування клієнтів, збирати та аналізувати дані про їхню поведінку, вподобання та взаємодії, що допомагає в підвищенні лояльності та продажів. Завдяки цим процесам, підприємства можуть оптимізувати витрати, підвищити швидкість обробки інформації, а також знизити операційні витрати, що важливо у період кризових ситуацій.

Застосування сучасних цифрових технологій дозволяє підприємствам вийти на нові ринки, охоплюючи ширшу аудиторію, в тому числі міжнародні ринки, та забезпечувати безперервність підприємницької діяльності навіть за умов обмежень або локдаунів. Перехід на цифрові канали продажу (онлайн-магазини, електронні торгові майданчики) надає можливість підприємствам значно розширити географію продажів. Власний вебсайт або платформи дозволяють підприємствам обслуговувати клієнтів 24/7, що є особливо важливим під час

економічних криз або пандемій, коли фізичні магазини можуть бути закриті або обмежені в діяльності. Використання соціальних мереж для продажів продукції дає змогу підприємствам взаємодіяти з потенційними покупцями, залучати їх через рекламу та промоакції, а також безпосередньо продавати продукцію через інтеграцію з платформами типу Instagram, Facebook, WhatsApp, що дозволяє знизити витрати на традиційні канали продажу та досягти цільових аудиторій без значних інвестицій.

Отже, цифрова трансформація є важливим елементом сучасної стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств, що дає можливість знизити витрати, розширити канали продажів, забезпечити безперервність підприємницької діяльності та оптимізувати процеси, що є критичними в умовах економічної нестабільності. Завдяки впровадженню новітніх цифрових технологій підприємства швидко адаптуються до змін, підвищують ефективність своєї діяльності та залишаються конкурентоспроможними на ринку.

4. Маркетингова стратегія переорієнтації – полягає у змінах позиціювання продукту, виході на нові цільові аудиторії та ринки, активізації комунікацій з клієнтами.

В умовах економічної нестабільності, змін у попиті та зовнішньому середовищі, підприємства повинні бути готові змінювати свої маркетингові підходи, для того щоб зберегти свою позицію на ринку та підтримати лояльність клієнтів. Зміна позиціювання продукту є однією з найважливіших складових стратегії переорієнтації підприємницької діяльності. У кризовий період споживачі можуть змінити свої переваги або зменшити свої витрати, що вимагає від підприємства перегляду позиціонування своїх товарів чи послуг на ринку. Позиціювання продукту враховує сприйняття товару або бренду споживачем і його асоціацію з певними характеристиками, перевагами та ціною. У рамках цієї стратегії підприємства можуть: змінити акценти у комунікації про продукт; модифікувати продукти для зміни їхнього сприйняття; переорієнтувати товар на інший сегмент ринку.

Іншим важливим аспектом маркетингової стратегії переорієнтації є вихід на

нові цільові аудиторії. У кризовий період певні сегменти ринку можуть зменшити свої витрати або припинити покупки, тому підприємствам важливо знаходити нові групи споживачів, які можуть бути зацікавлені в їхніх товарах чи послугах. Варто звернути увагу на основні сегменти: ідентифікувати нові цільові аудиторії **(**інші вікові групи, географічні регіони, соціальні групи або навіть сегменти, що раніше не входили в основну цільову аудиторію); орієнтація на ніші, у деяких випадках підприємства можуть вирішити зосередитися на конкретній ніші ринку, пропонуючи унікальні продукти або послуги, що відповідають потребам специфічних споживачів; модифікувати комунікації для нових аудиторій (зміна цільової аудиторії потребує адаптації маркетингових стратегій і каналів комунікації). Якщо раніше підприємницька діяльність орієнтувалася на бізнес-клієнтів, то в умовах економічної кризи може бути доцільно переорієнтуватися на кінцевих споживачів, змінивши підхід до реклами і вибір каналів (від бізнес-журналів до соціальних мереж).

Під час криз підприємства можуть освоювати нові ринки, щоб диверсифікувати свої ризики. Вихід на нові ринки дає можливість зменшити залежність від одного сегмента і забезпечити нові джерела доходу, а також дуже важливо активізувати комунікації з клієнтами, щоб підтримати їхню лояльність і відновити попит на продукцію або послугу.

На нашу думку, маркетингова стратегія переорієнтації у кризовий період є необхідною для адаптації до нових умов ринку та потреб споживачів. Зміна позиціювання продукту, вихід на нові цільові аудиторії та ринки, а також активізація комунікацій з клієнтами допомагають підприємствам зберігати конкурентоспроможність і підтримувати попит на товари та послуги. Адаптація маркетингових стратегій дозволяє не лише зберегти лояльність існуючих клієнтів, а і знайти нові можливості для зростання та розвитку.

5. Партнерські та мережеві стратегії – побудова стратегічних альянсів і кооперація з іншими учасниками ринку дозволяє зменшити ризики та розширити можливості.

Партнерські та мережеві стратегії стали невід’ємною частиною сучасних

підприємницьких підходів, особливо в умовах кризового періоду. Вони допомагають підприємствам знижувати ризики, які виникають через економічну нестабільність, а також дають змогу розширювати можливості для зростання та розвитку. У складні часи, коли ринок стає більш конкурентним і непередбачуваним, стратегічні альянси та партнерства дозволяють підприємствам ефективно адаптуватися до змін.

Стратегічні альянси є формою партнерства, при якому підприємства об'єднують свої ресурси та можливості для досягнення спільних цілей, при цьому зберігаючи свою незалежність. У кризовий період створення стратегічних альянсів може стати надзвичайно корисним для зменшення фінансових та операційних ризиків. Завдяки співпраці з іншими компаніями підприємства можуть розподіляти фінансові, виробничі та інші ризики, що дозволяє зменшити їхній вплив на кожну окрему організацію. Спільні інвестиції в нові технології чи продукти можуть бути менш фінансово обтяжливими, якщо витрати поділяються між партнерами. Стратегічні альянси дозволяють партнерам об'єднувати свої ресурси, такі як технології, людські ресурси, знання або виробничі потужності, що дозволяє ефективніше використовувати наявні активи і швидше реагувати на зміни в попиті та ринковому середовищі. Альянси з іншими учасниками ринку можуть відкрити нові географічні чи продуктові сегменти. Для малого чи середнього бізнесу це особливо важливо, оскільки партнерства можуть забезпечити вихід на нові ринки або спільне освоєння нових продуктів, чого було б складно досягти без кооперації.

В умовах ринкових змін основну увагу слід приділяти розвитку поглиблених взаємовідносин між суб'єктами підприємницької діяльності не лише з бізнес-партнерами, а й з усіма елементами інфраструктури ринкової економіки [6].

Кооперація – це інша форма партнерства, що включає тісну співпрацю між підприємствами, спрямовану на досягнення конкретних бізнес-цілей. Вона може бути короткостроковою або довгостроковою, залежно від потреб підприємства та умов ринку. У кризовий період кооперація з іншими учасниками ринку може значно полегшити адаптацію до нових економічних умов і зменшити вплив нестабільного середовища.

Отже, партнерські та мережеві стратегії є потужним інструментом для зменшення ризиків і розширення можливостей підприємств у кризовий період, їх використання дозволяють підприємствам ефективно розподіляти ресурси, знижувати витрати, створювати нові продукти та виходити на нові ринки, що є ключовим для збереження конкурентоспроможності в умовах економічної нестабільності.

Підсумовуючи зазначене, можна стверджувати, що підприємницькі стратегії підвищення конкурентоспроможності у кризовий період вимагають від підприємства гнучкості, інноваційності та швидкої адаптації. Впровадження технологічних нововведень, перехід до цифрових моделей бізнесу, адаптація маркетингових стратегій та партнерство з іншими гравцями на ринку дозволяють підприємствам не тільки вижити, але й розвиватися навіть в умовах кризи. Тому, щоб забезпечити стабільне зростання в умовах економічної нестабільності, підприємствам необхідно постійно аналізувати ринкову ситуацію і оперативно коригувати свої стратегії.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, у кризових умовах підприємства мають орієнтуватися не лише на виживання, а й на стратегічну трансформацію, що забезпечує зростання конкурентоспроможності. Ефективна реалізація підприємницьких стратегій повинна базуватися на аналітичному підході, сучасних управлінських інструментах і здатності до швидких змін.

Перспективи подальших досліджень спрямовані на поглиблення розуміння того, як підприємства можуть підвищувати свою конкурентоспроможність у кризовий період, застосовуючи інноваційні підходи, адаптуючи свої стратегії до змінюваного економічного середовища і використовуючи можливості для партнерства та цифровізації. Подальше вивчення взаємодії обраних факторів допоможе підприємствам ефективно адаптуватися до викликів економічних криз і забезпечити довгостроковий успіх.

Список використаних джерел:

1. Пригара О., Ярош-Дмитренко Л. Стратегії адаптації бізнесу в турбулентному ринковому середовищі під час війни в Україні. URL: https://econom.bulletin.knu.ua/article/view/1208/1820 (дата звернення: 09.05.2025)

2. Петрук Ю.В., Артеменко Л.П. Формування стратегічних конкурентних переваг підприємства в кризових умовах. URL: https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/260143?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 09.05.2025)

3. Акулюшина М., Лук'янчук О., Гінкова А. Стратегії розвитку підприємств в умовах кризових явищ. *Економіка та суспільство* 2024. (61). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-126

4. Осовська Г.В., Барбаріч Т.М. Формування стратегії конкуренції підприємств. *Економіка АПК.* 2010. №21. С. 32-35.

5. Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2022). *Entrepreneurial orientation and crisis performance: The role of digital transformation in international new ventures*. Journal of Business Research. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296321009954 (дата звернення: 10.05.2025)

6. Артеменко Л.П., Шубертова К.К. Стратегії конкурентоспроможного розвитку підприємств в умовах глобалізації. URL: https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303588 (дата звернення: 10.05.2025)

7. Діяльність бізнесу в умовах карантину. URL: https://legalaid.wiki/index.php (дата звернення: 10.05.2025)

УДК 339.5(477:5-12)

Кульганік О. М., кандидат економічних наук
ORCID https://orcid.org/0000-0003-2276-1161
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНІ ВІДНОСИНИ УКРАЇНИ З КРАЇНАМИ ПІВДЕННО-СХІДНОЇ АЗІЇ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

У статті проведено ґрунтовний аналіз сучасного стану зовнішньоторговельних відносин України з країнами Південно-Східної Азії, враховуючи їхню динаміку, товарну структуру та ключові тенденції розвитку. Визначено основні фактори, що впливають на формування торговельно-економічного співробітництва, а також окреслено перспективи подальшого розширення партнерських зв'язків між Україною та країнами АСЕАН. Досліджено особливості українського експорту, який наразі сконцентрований переважно на агропромисловій продукції, металургії та хімічній промисловості, тоді як імпорт представлений високотехнологічними товарами, електронікою, обладнанням і споживчими товарами. Окрему увагу приділено аналізу структурних змін у зовнішньоторговельних потоках внаслідок геополітичних факторів та глобальних економічних викликів, включаючи вплив військових дій, порушення логістичних ланцюгів та інституційних обмежень.

Ключові слова: *зовнішня торгівля, Україна, країни АСЕАН, експорт, імпорт, торговельні відносини, економічна дипломатія, диверсифікація, регіональна інтеграція.*

Постановка проблеми. У контексті трансформацій світового економічного простору та активізації інтеграційних процесів, питання диверсифікації зовнішньоторговельних зв'язків України набуває особливої актуальності. Традиційна орієнтація на ринки Європейського Союзу та пострадянського простору потребує стратегічного доповнення співпрацею з динамічно зростаючими економіками інших регіонів світу. Одним із таких перспективних

напрямів є поглиблення торговельно-економічних відносин з країнами Південно-Східної Азії, які демонструють високі темпи економічного розвитку, зростання внутрішнього попиту та активну участь у глобальних торгових ланцюгах.

Попри наявні економічні, логістичні та політичні виклики, Південно-Східна Азія залишається регіоном з великим потенціалом для експорту українських товарів, залучення інвестицій та технологічного співробітництва. Проте нинішній стан торговельних відносин України з цими країнами характеризується фрагментарністю, низьким рівнем диверсифікації товарної структури експорту та недостатнім використанням можливостей регіональних ринків. У цьому контексті виникає потреба у глибшому аналізі чинників, що впливають на зовнішньоторговельну взаємодію, а також у розробці дієвих стратегічних підходів до розвитку економічного партнерства з країнами Південно-Східної Азії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика зовнішньоторговельної діяльності України в умовах трансформацій глобальної економіки перебуває у фокусі досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців. Особливу увагу приділено аналізу географічної та товарної структури українського експорту, напрямів його диверсифікації, а також розширення торговельно-економічного співробітництва з країнами Азії, зокрема Південно-Східного регіону [1-12]. Зокрема, у роботах Колотухи С. М. та Семенюка С. В. розглянуто особливості зовнішньоторговельних зв’язків України в азійському напрямі, наголошено на перспективності ринків країн АСЕАН для українських товарів, особливо аграрного та металургійного походження [5]. У монографії Данилишина Б. М. обґрунтовано необхідність стратегічного переорієнтування зовнішньоекономічної політики України в умовах глобальної нестабільності, зокрема в напрямі країн Південно-Східної Азії, з огляду на зростання їх економічної ваги в світовій торгівлі [1].

Крім того, у звітах Національного інституту стратегічних досліджень аналізується динаміка торгівлі України з країнами Азії, підкреслюється

важливість підвищення ролі економічної дипломатії, створення інституційних передумов для підтримки експортерів на цих ринках, а також активізації участі України в азійських економічних форумах і торгових виставках [6]. Особливої уваги заслуговують роботи Капустіна С. В., у яких досліджуються інтеграційні процеси в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні та можливості для України в межах формування нових торгових альянсів [4].

Разом із тим, комплексний аналіз зовнішньоторговельних відносин саме з країнами Південно-Східної Азії у вітчизняній науці поки що представлений фрагментарно. Переважна частина публікацій концентрується на окремих країнах (наприклад, Китай, Сінгапур, Індонезія), не охоплюючи всього спектра регіонального співробітництва, а також не враховує сучасні виклики, спричинені геополітичними змінами та воєнним станом в Україні. Це зумовлює необхідність подальшого вивчення перспектив розвитку торговельного співробітництва з країнами Південно-Східної Азії на основі аналітичного осмислення чинних тенденцій і стратегічних можливостей.

Метою статті є дослідження сучасного стану зовнішньоторговельних відносин України з країнами Південно-Східної Азії, аналіз основних тенденцій, виклики та можливості співпраці, а також визначення перспективних напрямів поглиблення економічного партнерства в умовах трансформації глобального торговельно-економічного середовища.

Виклад основного матеріалу. Країни Південно-Східної Азії є важливими партнерами для України в контексті диверсифікації зовнішньоекономічних зв'язків. Правова основа зовнішньоторговельних відносин між Україною та країнами Південно-Східної Азії включає низку двосторонніх угод та меморандумів (табл. 1).

Україна послідовно розширює співпрацю з державами Південно-Східної Азії, укладаючи двосторонні та багатосторонні документи, що охоплюють ключові сфери - від безпеки харчових продуктів, сільського господарства й ринків капіталу до оподаткування та дипломатичних відносин. Така багатовекторна взаємодія сприяє зміцненню політико-економічного партнерства України в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні та підвищенню її міжнародної присутності.

Таблиця 1 – Ключові документи двостороннього та багатостороннього співробітництва України з державами Південно-Східної Азії

Назва документа	Основні напрями співпраці
Про приєднання України до Договору про дружбу та співробітництво в Південно-Східній Азії від 21.12.2023 [9]	Поглиблення співпраці з державами Південно-Східної Азії на основі принципів дружби, миру та стабільності. Розширення політико-економічного партнерства в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні; стратегічна орієнтація на багатовекторність зовнішньої торгівлі.
Меморандум про взаєморозуміння між Державною службою України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів та Агентством харчових продуктів Сінгапуру щодо співробітництва у сферах безпечності харчових продуктів та продовольчого забезпечення від 18.12.2023 [7]	Налагодження двостороннього співробітництва, сприяння комунікації між сторонами у сферах безпечності харчових продуктів та продовольчого забезпечення. Основні напрями співпраці: підтримка торгівлі харчовими продуктами (імпорт, експорт, реекспорт); спільна робота над безпечністю харчових продуктів по всьому харчовому ланцюгу; професійне навчання та підвищення кваліфікації; обмін науковими дослідженнями, звітами, даними про спалахи хвороб; взаємне інформування про заборони/обмеження на імпорт/експорт харчів; підтримка зв’язків між приватними секторами обох країн.
Меморандум про взаєморозуміння між Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку та Державною комісією з цінних паперів В'єтнаму від 25.01.2021 [8]	Захист інвесторів і сприяння розвитку та інтеграції ринків цінних паперів шляхом розробки плану співробітництва, покращення процесу взаєморозуміння та обміну інформацією в обсязі дозволеному національним законодавством та обумовленому наявністю відповідних ресурсів у Сторін.
Меморандум про взаєморозуміння між Міністерством аграрної політики та продовольства України та Міністерством сільського господарства Республіки Індонезія щодо співробітництва в галузі сільського господарства від 05.08.2016	Сприяння двосторонньому співробітництву Сторін у галузі сільського господарства, харчової промисловості та сільськогосподарських технологій.
Протокол про встановлення дипломатичних відносин між Україною і Лаоською Народно-Демократичною Республікою від 17.09.1992 [10]	Сприяння зміцненню відносин дружби і міжнародного співробітництва, загального миру та безпеки.
Угода між Урядом України та Урядом Малайзії про уникнення подвійного оподаткування та запобігання податковим ухиленням стосовно податків на доходи від 04.08.2016 [12]	Гармонізація податкових систем обох країн, усунення подвійного оподаткування доходів, запобігання податковим зловживанням, створення сприятливого податкового середовища для двосторонніх інвестицій та бізнес-діяльності.

З метою обґрунтованого аналізу потенціалу економічної взаємодії доцільним є порівняння макроекономічних показників України з країнами Південно-Східної Азії, а також з провідними економіками регіону – Китаєм і Японією, що представлено в таблиці 2.

Таблиця 2 – Порівняльний профіль країн Південно-Східної Азії, Китаю, Японії та України за основними макроекономічними показниками у 2023 році

Показник	Країна									
	Бруней-Даруссалам	Камбоджа	Китай	Індонезія	Японія	Малайзія	М'янма	Сінгапур	Таїланд	Україна
Населення, млн. осіб	0,459	17,424	1422,585	281,190	124,371	35,126	54,134	5,789	71,702	37,733
Площа землі, км^2	5270	176520	9388210	1877519	364500	328550	652670	718	510890	579400
ВВП, млн. дол. США	15128	42824	17794782	1371171	4204495	399649	62084	501428	514945	178757
Зростання ВВП, %	1,41	5,00	5,25	5,05	1,68	3,68	1,00	1,08	1,88	5,32
Зростання індексу споживчих цін, %	0,37	2,14	0,23	3,71	3,27	2,49	30,15	4,82	1,23	12,85
Експорт товарів, млн. дол. США	11241	23470	3379044	258857	717261	312965	14753	476252	285074	36040
Імпорт товарів, млн. дол. США	7484	24386	2556941	221886	785796	265667	16441	423448	288509	63527
Торговельний баланс товарів, млн. дол. США	3756	-916	822102	36971	-68535	47298	-1688	52804	-3435	-27487
Експорт послуг, млн. дол. США	340	4188	381121	33276	206623	42671	2038	328051	56662	16415
Особисті грошові перекази, % від ВВП	0,01	8,69	0,28	1,06	0,11	0,41	1,52	-	1.86	8.52

Сформовано автором на основі даних [2, 11]

Наведені показники в табл. 2 свідчать, що Китай значно випереджає інші країни за чисельністю населення (понад 1,4 млрд осіб), тоді як найменше

населення має Бруней-Даруссалам (менше 0,5 млн). Україна має подібний за розміром територіальний показник з Таїландом, але з майже вдвічі меншим населенням, що відображає нижчу густоту населення. Найбільший ВВП демонструє Китай (17,79 трлн дол. США), за ним - Японія (4,2 трлн дол США). Водночас Україна має значно нижчий показник ВВП (179 млрд дол США), перебуваючи на рівні менш розвинених країн регіону. Найвищі темпи зростання ВВП у 2023 році зафіксовано в Україні (5,32 %), Камбоджі (5,0 %) та Індонезії (5,05 %), що свідчить про потенціал відновлення та розвитку. Найвищий рівень інфляції зафіксовано у М'янмі (30,15%) та в Україні (12,85%), що вказує на значні макроекономічні виклики. У більшості країн регіону рівень зростання індексу споживчих цін залишався помірним (до 5%). Китай домінує за обсягом як експорту (3,38 трлн $), так і імпорту (2,56 трлн $), формуючи значне позитивне сальдо (+822 млрд $). Україна має негативне сальдо товарної торгівлі (–27,5 млрд $), що свідчить про енергозалежність та складну структуру експорту. Водночас, такі країни, як Сінгапур, Малайзія та Бруней, мають значний позитивний торговельний баланс.

Лідером з експорту послуг є Китай (381 млрд $), Японія (206 млрд $) та Сінгапур (328 млрд $), що вказує на високий рівень розвитку високотехнологічного та фінансового сектору. Обсяг експорту послуг з України у 2023 році становив 16,4 млрд дол. США, що, хоча й є порівняно невисоким у контексті глобальних масштабів, відіграє стратегічно важливу роль для національної економіки.

Найвищу частку грошових переказів у ВВП мають Камбоджа (8,69 %) та Україна (8,52%), що свідчить про високу роль трудової міграції у підтримці економіки домогосподарств. Поряд із внутрішніми ресурсами, вагомим джерелом зовнішньоекономічної підтримки виступає експорт, динаміка якого відображає зміни у геоекономічному позиціонуванні держави та стані міжнародної торгівлі (табл. 2). Наведені показники табл. 2 свідчать, що у 2020-2024 роках експортна активність України до країн Південно-Східної Азії та інших ключових партнерів зазнала суттєвих коливань, що обумовлено як

глобальними кризами, так і впливом війни. Найбільше падіння експорту спостерігається у торгівлі з М'янмою (-98,7 %), Філіппінами (-92,8 %), Японією (-79,2 %) та Сінгапуром (-68,7 %), тоді як позитивна динаміка зберігається у В'єтнамі (+42,7 %) та Камбоджі (+40,9 %), що свідчить про потенціал для відновлення та розширення співпраці з окремими державами регіону.

Таблиця 3 – Динаміка експорту України за основними країнами-імпортерами у 2020-2024 роках (усі товари, тис. дол. США)

Імпортери	Рік					Відносне відхилення 2024 р. від 2020 р. %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Китай	7099948	8003558	2489547	2406413	2395040	-66,3
Індонезія	735639	809886	99588	129273	520742	-29,2
В'єтнам	184273	276763	103725	68568	263451	42,7
Республіка Корея	351523	299868	238538	98904	174250	-50,4
Таїланд	164538	224886	37656	39174	171974	4,5
Малайзія	181078	132444	129009	120260	110891	-38,7
Сінгапур	123102	21582	29545	58452	38449	-68,7
Японія	181725	347242	107804	35050	37832	-79,2
Філіппіни	169888	117279	10661	16927	12257	-92,8
Камбоджа	1812	2386	463	521	2554	40,9
М'янма	37446	25548	11102	11954	474	-98,7
Лаоська Народно-Демократична Республіка	827	254	-	8	311	-62,4
Східний Тимор	-	-	-	-	25	-
Бруней-Даруссалам	131	54	30	-	4	-96,9

Сформовано автором на основі даних [11]

Товарна структура двосторонньої торгівлі між Україною та країнами Південно-Східної Азії свідчить про доповнюваність їхніх економік. Україна експортує переважно сировинні та агропромислові товари, які є стратегічно важливими для забезпечення продовольчих потреб та промислового виробництва. До основних експортних позицій належать зернові культури, рослинні олії та деревина, що підкреслює значний потенціал України в аграрному секторі та лісовому господарстві. Водночас імпорт із країн Південно-Східної Азії орієнтований на високотехнологічні та промислові товари,

включаючи електроніку, машинне обладнання та споживчі вироби, що сприяє модернізації української промисловості та розширенню асортименту товарів на внутрішньому ринку.

Співпраця між Україною та країнами Південно-Східної Азії розвивається в межах багатьох галузей, зокрема сільського господарства, машинобудування, енергетики та інформаційних технологій. Така взаємодія створює умови для обміну технологіями, спільних інвестиційних проектів та розширення міжнародної торгівлі (табл. 4).

Таблиця 4 – Ключові галузі співпраці України з країнами Південно-Східної Азії

Галузь	Основні товари, послуги	Тенденції	Компанії
Сільське господарство	Зерно (пшениця, кукурудза, ячмінь), олійні культури (соняшникова олія)	Високий попит з боку країн АСЕАН, традиційна орієнтація агровиробників	«Nibulon» – експорт зерна
Переробна харчова промисловість	Корми, продукти переробки зерна, харчові відходи	Зростає роль аграрних напівфабрикатів і продуктів	Wilmar International (Сінгапур) – інвестиції у «Delta Wilmar»
ІТ та цифрові технології	Програмне забезпечення, ІТ-послуги	Збільшення експорту з 2022 року, потенціал для зростання експорту послуг і високотехнологічних напівпродуктів	Aventus IT (В'єтнам, Філіппіни), MGID (кілька країн АСЕАН)
Металургія	Металопродукція, напівфабрикати (чорні й кольорові метали)	Суттєві обсяги експорту у 2022–2024 роках, але менші за конкурентів; у 2023 році - середній рівень на ринку ПСА	«Інтерпайп» – експорт трубної продукції
Обладнання	Промислове обладнання	Частина промислового сегмента експорту	«Електропривод» – виробництво електротехніки
Хімічна промисловість	Добрива	Значний експорт, але менший за російський через вищу вартість	«Укрхімтрансаміак» – експорт хімічної продукції
Фармацевтика та біотехнології	Лікарські засоби, мРНК-технології	Початковий етап співпраці, нові можливості у технологічних нішах; обсяги поки що незначні	«Дарниця» – співпраця з партнерами у В'єтнамі та Індонезії

Сформовано автором на основі даних [2, 6, 11]

Дані табл. 4 демонструють, що економічні відносини між Україною та країнами Південно-Східної Азії базуються на доповнюваності товарних структур: Україна експортує сільськогосподарську продукцію, металургійну сировину та промислові напівфабрикати, тоді як АСЕАН є важливим джерелом технологічних рішень, готового промислового обладнання та фармацевтичної продукції. Агропромисловий комплекс залишається ключовою сферою співпраці, оскільки країни АСЕАН мають високий попит на українське зерно, рослинні олії та корми, це створює можливості для розширення експорту та інвестицій у переробну промисловість. Розвиток технологічного співробітництва є перспективним напрямком, особливо в галузі ІТ та біотехнологій. Українські компанії вже активно працюють над збільшенням експорту послуг у сфері програмного забезпечення та цифрових рішень. Металургія та промислове виробництво забезпечують стабільний рівень торгівлі, але потребують стратегічних змін для нарощування конкурентоспроможності на ринку Південно-Східної Азії. Фармацевтична співпраця лише набирає обертів, але має значний потенціал у сфері інноваційних технологій, таких як мРНК-вакцини та біотехнологічні розробки. Хімічна промисловість та обладнання є важливими сегментами, що можуть отримати додатковий імпульс для розвитку через інвестиції та співпрацю в рамках логістичних і промислових кластерів.

Загалом, існує великий потенціал для розширення співпраці, особливо в технологічних сферах, що сприятиме диверсифікації українського експорту та його інтеграції у глобальні економічні процеси.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Результати дослідження свідчать, що зовнішньоторговельні відносини України з країнами Південно-Східної Азії характеризуються значною взаємодоповнюваністю економік та високим потенціалом для розширення співпраці. Основними тенденціями торговельної взаємодії є збереження традиційної орієнтації України на експорт агропромислової продукції, металургійних товарів та промислових напівфабрикатів, тоді як імпорт спрямований на високотехнологічну продукцію, обладнання та споживчі товари. Незважаючи на суттєві виклики, такі як війна,

конкуренція з іншими постачальниками, логістичні та інституційні бар'єри, аналіз показує перспективність диверсифікації українського експорту, зокрема через розширення співпраці в IT-секторі, фармацевтиці, біотехнологіях та хімічній промисловості. Стратегічні заходи щодо зміцнення торговельно-економічних зв'язків мають включати активізацію економічної дипломатії, посилення інституційної підтримки експортерів, участь у регіональних економічних форумах та торговельних альянсах. Загалом, поглиблення торговельно-економічної взаємодії України з країнами Південно-Східної Азії є важливим напрямом зовнішньоекономічної стратегії, що сприятиме стійкому економічному розвитку та інтеграції України у глобальні ринки.

Список використаних джерел:

1. Данилишин Б. М. Світова економіка і міжнародні відносини: тенденції трансформації. К.: НІСД, 2021.160 с.

2. Державна служба статистики України. Зовнішня торгівля. URL: http://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 09.05.2025).

3. Експортна стратегія України: Дорожня карта стратегічного розвитку торгівлі. Міністерство економіки України. URL: https://me.gov.ua/view/fea9401e-14ef-49cc-b47d-6e6126787d8a (дата звернення: 09.05.2025).

4. Капустін С. В. Торговельно-економічні перспективи України в Азійсько-Тихоокеанському регіоні. *Економіка України*. 2023. №4. С. 41–52.

5. Колотуха С. М., Семенюк С. В. Геоекономічні орієнтири зовнішньої торгівлі України. *Економіка і прогнозування*. 2022. №1.С. 23–35.

6. Коссе Ірина. Україна - АСЕАН: економічний вимір відносин. Рада зовнішньої політики «Українська призма», 2024. URL: https://prismua.org/wp-content/uploads/2024/11/Ukr_ASEAN-1.pdf (дата звернення: 09.05.2025).

7. Меморандум про взаєморозуміння між Державною службою України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів та Агентством харчових продуктів Сінгапуру щодо співробітництва у сферах безпечності харчових продуктів та продовольчого забезпечення. Меморандум, Міжнародний документ, Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та

захисту споживачів (Держпродспоживслужба), Республіка Сінґапур (Сінґапур). Офіційний вісник України від 19.07.2024 р., № 63, стаття 3825, код акта 125702/2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/702_001-23#Text (дата звернення: 09.05.2025).

8. Меморандум про взаєморозуміння між Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку та Державною комісією з цінних паперів В'єтнаму; Меморандум, Міжнародний документ від 25.01.2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/704_002-21#Text (дата звернення: 09.05.2025).

9. Про приєднання України до Договору про дружбу та співробітництво в Південно-Східній Азії: Закон України від 21.12.2023 № 3531-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3531-20#Text (дата звернення: 09.05.2025).

10. Протокол про встановлення дипломатичних відносин між Україною і Лаоською Народно-Демократичною Республікою. Україна, Лаос; Протокол, Міжнародний документ від 17.09.1992. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/418_001#Text (дата звернення: 09.05.2025).

11. Світовий банк. Торгівля та інвестиції в Україні. URL: https://www.worldbank.org (дата звернення: 09.05.2025).

12. Угода між Урядом України та Урядом Малайзії про уникнення подвійного оподаткування та запобігання податковим ухиленням стосовно податків на доходи. Угода Кабінету Міністрів України; Малайзія; Міжнародний документ від 04.08.2016. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/458_001-16#n2 (дата звернення: 09.05.2025).

УДК 37.013.42

Мартинова Л.Б., доктор економічних наук, професор
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0429-2173
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

Хачатрян В.В., доктор економічних наук, професор
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0620-3223
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СОЦІАЛІЗАЦІЇ МОЛОДІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

В статті обґрунтовано сутність соціалізації молоді та її значення в умовах сучасних викликів. Визначено основні етапи соціалізації молоді в процесі її еволюції. Обґрунтовано існуючі моделі соціальної адаптації молоді з урахуванням їх позитивних та негативних сторін. Ідентифіковано найбільш доцільну концепцію соціалізації молоді в сучасних умовах, що комплексно підводить до формування механізму соціалізації.

Ключові слова: *молодь, соціалізація молоді, особистість, модель соціалізації молоді.*

Постановка проблеми. Соціалізація є процесом формування особистості в суспільстві, де ключову роль відіграють різноманітні фактори, включаючи соціальні, економічні, культурні й політичні. Однак в умовах сьогодення соціалізація молоді набуває особливого значення і ускладнюється через зміни у соціально-економічному середовищі. Умови воєнного стану змінюють багато аспектів життя, від економічної ситуації до соціальних інститутів, що безпосередньо впливає на процес соціалізації молоді. Не викликає сумніву, що саме молодь, як найактивніша частина суспільства, використовуючи різноманітні канали комунікації, зокрема соціальні мережі, змогла об’єднатися та швидко мобілізувати ресурси для підтримки держави в умовах боротьби з ворогом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню поняття «соціалізація» приділяли увагу зарубіжні вчені. Ф. Г. Гідінгс визначав соціалізацію, як розвиток соціальної природи та характеру індивіда, людської сутності соціального життя – це зусилля людей пристосуватися одне до одного [1]. Е. Еріксон вважав, що соціалізація є процесом, що триває все життя. Його теорія складається з восьми етапів, кожен з яких представляє кризу або виклик, який людина повинна вирішити, щоб успішно розвиватися далі [2]. У. Бронфенбреннер представляє факторну систему процесу соціалізації особистості як взаємодію об'єктивних характеристик соціального середовища і із процесами та переживаннями, зважаючи на те, що соціальне середовище постійно змінюється, й процес соціалізації ніколи не закінчується [3, с. 81]. А. Ребер наголошує на те, що термін «соціалізація» розкриває процес, завдяки якому особистість набуває знань, вмінь, соціальних навичок і соціальної значущості, що дозволяє йому інтегруватись у суспільство стати адаптивним [3, с. 61]. Проте враховуючи українські реалії, проблема соціалізації молоді в Україні потребує подальшого дослідження.

Метою статті є обґрунтування особливостей соціалізації молоді в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Зарубіжні дослідники переважно розглядають соціалізацію як двосторонній процес. З одного боку, людина засвоює норми, правила поведінки та способи взаємодії, необхідні для виконання своїх ролей у групі та суспільстві. З іншого боку, група чи суспільство, пропонуючи ці норми та моделі поведінки, активно сприяють соціалізації, використовуючи різні засоби для оцінки здатності індивіда виконувати суспільні функції.

Проте, українські вчені неодноразово зверталися до вивчення різних аспектів соціалізації молоді. Т. Іванова та О. Просвєтова зазначають, що соціалізація – це процес формування особистості через навчання та виховання, засвоєння соціальних ролей і набуття громадського та особистого досвіду, що перетворює індивіда на повноцінного члена суспільства [4, с.139].

Під соціальним розвитком молоді можна розуміти якісні зміни соціальних характеристик молодих людей у міру їх становлення як суб'єктів суспільного виробництва і суспільного життя. Соціалізація передбачає розуміння особистості, як активного соціального суб'єкта, здатного впливати на суспільне життя [5].

У суспільстві одним із першочергових завдань при підготовці молоді до самостійного життя є питання соціалізації особистості. Формування особистості є складним процесом її включення в соціальне життя, тобто її соціалізації. В сучасних умовах соціалізація охоплює низку соціальних процесів, завдяки яким людина отримує необхідні знання, вміння та цінності, що дозволяють їй стати повноцінним членом суспільства. Даний процес включає як ненавмисні, так і спонтанні впливи, які формують особистість. Розглядаючи соціалізацію, ми також аналізуємо її у зв'язку з формуванням особистості через взаємодію та взаємний вплив соціальних груп, колективів та самої особистості. Соціалізація людини – не лише процес, а й результат засвоєння досвіду попередніх поколінь. Сучасні вчені досить часто трактують дане поняття як набуття соціальних умінь і навичок спілкування, засвоєння різних соціальних ролей, діяльності, стереотипів, установок та прийнятних для успішного життя моделей поведінки.

Соціалізація молоді включає такі складові, як адаптація, інтеграція, саморозвиток та самореалізація. Змістовну частину цього процесу визначає взаємодія трьох основних факторів, зокрема вроджених особливостей, соціального середовища та цілеспрямованого впливу через навчання, виховання й освіту. Гармонійне поєднання цих компонентів сприяє оптимальному розвитку особистості протягом усього її життя.

Розглядаючи питання етапів соціалізації, науковці розрізняють первинну соціалізацію, що відбувається в дитинстві, та вторинну, яка триває значно довше, охоплюючи зрілість і старість. Досліджуваний складний і різнобічний процес соціалізації супроводжує людину протягом усього її життя, розгортаючись через низку вікових періодів.

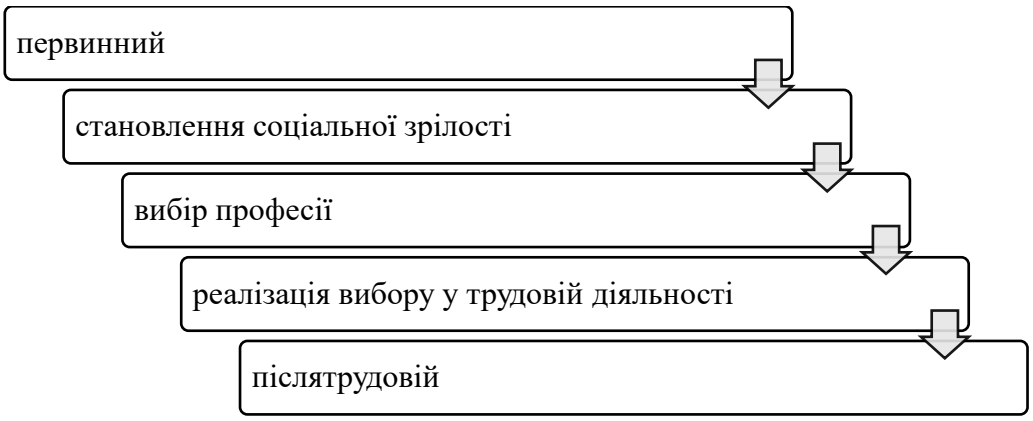

Рисунок 1 – Основні етапи соціалізації молоді

У вітчизняній науці етапи соціалізації визначають, виходячи з того, що найефективніше вона відбувається під час трудової діяльності. Тому виділяють такі стадії залежно від включення в працю:

1. Дотрудова, що охоплює весь період до початку роботи. Даний етап включає на ранню соціалізацію (до вступу до школи) та юнацьку соціалізацію (навчання в середніх, технічних та закладах вищої освіти).

2. Трудова стадія, яка припадає на період зрілості.

3. Післятрудова стадія настає в літньому віці після завершення трудової діяльності [1].

Розглядаючи соціалізацію молоді, найважливішими є етапи професійної підготовки та початок трудової діяльності. Саме в цей час формуються самосвідомість, соціальна свідомість і ціннісні орієнтації, які визначатимуть подальший особистісний розвиток. Для даного етапу характерна значна роль виховного впливу. Уникнення суспільством цілеспрямованого виховання через офіційні інститути призводить до деформованої соціалізації, де переважає аспект пристосування. Сьогодні особливе значення на етапі професійної підготовки має соціалізація в період навчання у закладах вищої освіти, оскільки даний етап характеризується інтенсивним виховним впливом на особистість.

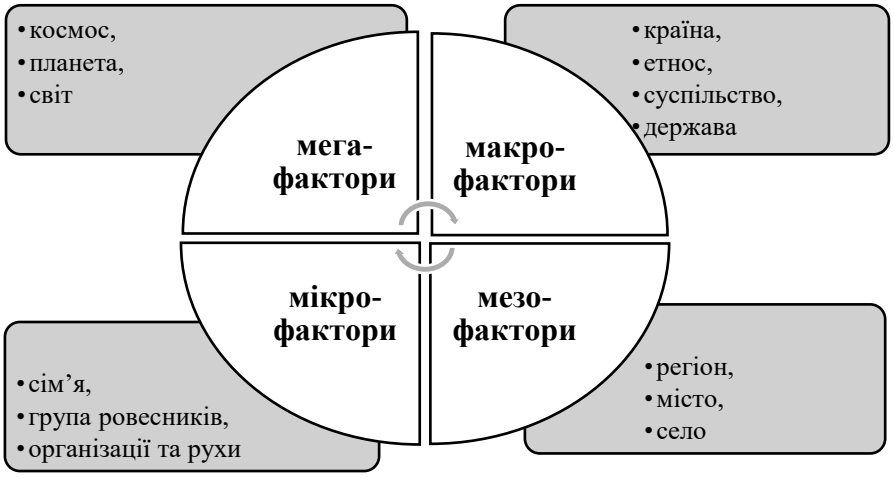

Рисунок 2 – Фактори соціалізації молоді в сучасних умовах

На соціалізацію молоді найбільше впливають сім'я, ровесники, навчання, медіа, праця та молодіжні організації. Дослідження науковців виявляють декілька моделей соціалізації, які можна застосовувати на практиці.

Перша модель – «стихійна» соціалізація. Вона виникає, коли діти віддаляються від школи та сім'ї та їх пристосування до суспільства відбувається неконтрольовано. У даному випадку молода людина втрачає свої дитячі ролі в сім'ї та школі, а дорослішання відбувається поза сімейним колом.

Друга модель – «позашкільна» соціалізація. Багато педагогів зосереджуються переважно на якості базових знань, спрямовуючи свої зусилля на нові педагогічні технології для інтелектуального розвитку учнів. Водночас особистісний, емоційний та соціальний розвиток свідомо чи стихійно покладаються на сім'ю, церкву та неформальні групи. Така інтелектуальна орієнтація забезпечує раціоналізацію шкільного життя, що має спричиняє негативний ефект, по-перше, педагоги сприймають дітей лише як учнів, а інноваційна діяльність фактично стає самоціллю молодих людей, по-друге, у дітей формуються формальні відносини із педагогами та школою в цілому без емоційної прив'язаності.

Третя модель – «традиційна» соціалізація була характерна для соціалістичного суспільства і була школоцентричною. Дана модель передбачала створення закритого середовища, де школа була центром виховання,

«охоплюючи особистість» з усіх боків, не залишаючи можливостей для відхилення від встановлених норм. Визначений підхід є безумовно негативним, оскільки спрямований на зменшення ролі індивідуальності, заохочення послуху та беззаперечне виконання розпоряджень. У разі повернення до цієї моделі особистість розглядатиметься як пасивний продукт зовнішніх впливів.

Четверта модель – «селекційна» соціалізація. Відповідаючи потребам суспільства в підготовленій еліті, навчальні заклади жорстко диференціюють учнів (що відбувається в елітних школах). За такого підходу соціалізація відбувається одночасно з індивідуалізацією, але школа залучає дітей у світ конкуренції, створюючи ризик копіювання репутацій учнів – тобто соціальної селекції.

Рисунок 3 – Сучасні моделі соціалізації молоді

П'ята модель – «гуманістична» соціалізація – спрямована на те, щоб через ефективне виховання сприяти самостійній діяльності молоді та здатності приймати рішення в нових, невідомих для попереднього покоління умовах. Найважливішими ознаками гуманістичної соціалізації є:

– організація насиченого та різнобічного життя в навчально-виховному закладі;

– особистісна орієнтація навчально-виховного процесу, де в центрі уваги перебуває учень з його здібностями, інтересами та потребами;

– здатність інститутів соціалізації до діалогу та співпраці.

В сучасних умовах, на наш погляд, Особливої уваги заслуговує системна, або «адаптивно-розвиваюча» концепція соціалізації. Вона комплексно розглядає механізм соціалізації як безперервну взаємодію людини з навколишнім світом, що відбувається через зміну способів пристосування в різних сферах і на різних етапах її життя. Для розуміння соціалізації молоді важлива також теорія соціальної установки. Згідно даною теорією, соціалізація особистості є наслідком певних установок, які суспільство формує несвідомо шляхом щоденного безперервного впливу на індивіда. У процесі накопичення даних установок у людини формується звичка до них, тобто створюється установка бути соціальною особистістю.

Економічна ситуація в країні під час воєнного стану є одним із ключових факторів, що впливає на можливості молоді для навчання, кар'єрного зростання та самореалізації. Війна часто спричиняє економічний спад, зменшення кількості робочих місць, падіння доходів та трансформацію ринку праці. Молоді люди, які починають свою професійну діяльність у даний час, можуть зіткнутися з низькою зайнятістю, жорсткою конкуренцією за вакансії та браком фахових перспектив. Крім того, економічна нестабільність може обмежити доступність освіти. В умовах війни, коли державні кошти обмежені, можливе погіршення якості освіти або її недоступність для багатьох молодих людей, що, в свою чергу, може поглибити соціальну нерівність та призвести до виключення окремих груп молоді з процесу соціалізації. Однією з головних рушійних сил відбудови національної економіки є українська молодь, понад 70% якої, за даними дослідження CEDOS, виявляють готовність долучитися до процесу відновлення країни.

Таблиця 1 – Кількість та частка безробітних серед молоді станом на 1 серпня 2021-2023 років за віковими категоріями

Категорія безробітних молодих людей				
Вікова група, років	чоловіки		жінки	
	тис. осіб	% від загальної кількості безробітних чоловіків	тис. осіб	% від загальної кількості безробітних жінок
2021 рік				
15 - 24	6,1	4,9	11,2	5,7
25 - 29	10,4	8,4	17,4	8,8
30 - 34	14,7	11,8	26,2	13,3
2022 рік				
15 - 24	5,2	4,7	10,2	5,5
25 - 29	8,2	7,4	15,3	8,4
30 - 34	12,7	11,4	22,8	12,3
2023 рік				
15 - 24	1,3	4,2	4,4	5,4
25 - 29	1,6	5,1	5,8	7,2
30 - 34	2,8	8,9	9,3	11,6

Джерело: побудовано за матеріалами [6]

Проблема низького рівня працевлаштування молоді залишається гострою і в 2024 році. Так, у червні 2024 року 35% загальної кількості осіб, які шукали роботу, були віком до 25 років, а 24% – у віці від 25 до 34 років.

Забезпечення достатнього рівня зайнятості молоді є одним із ключових завдань для розвитку держави. Молодь має значний потенціал працездатності, що робить її важливою для економічного зростання та соціальної стабільності країни. Дана категорія населення краще пристосовується до змін, є більш мобільною соціально, має здатність до професійного розвитку і високий рівень мотивації отримання власного доходу. Тому активна політика зайнятості під час війни та в період відновлення повинна бути спрямована на створення сприятливих умов для підвищення зайнятості серед молоді, чого можна досягти шляхом розбудови комплексної системи регуляторних, мотиваційних та стимулюючих заходів. Підтримка працевлаштування молоді на першому робочому місці, модернізація системи професійної підготовки та перекваліфікації, поширення гнучких форм зайнятості, стимулювання попиту на робочу силу через державне замовлення на спеціальності, важливі для країни.

заохочення роботодавців до найму молодих працівників, розвитку державної підтримки підприємницьких ініціатив серед молоді, сприятиме зменшенню рівня молодіжного безробіття та, як наслідок, скороченню трудової міграції молоді.

Війна створює значні труднощі на ринку праці, тому необхідно реалізовувати програми тимчасової зайнятості для молоді, особливо для внутрішньо переміщених осіб та тих, хто постраждав від воєнних дій. Важливо забезпечити молодим людям доступ до роботи з гідною оплатою та створити можливості для кар'єрного зростання, що може включати підтримку підприємств, які створюють нові робочі місця, а також допомогу в перекваліфікації тим, хто не може знайти роботу за фахом.

Російське вторгнення в Україну загострило проблеми, пов'язані з молоддю, зокрема збільшення еміграції та поглиблення депопуляції. В Україні відчувається брак достовірної інформації про кількість населення та його віково-статеву структуру, що ускладнює контроль над ситуацією.

Останній загальнонаціональний перепис відбувся у 2001 році. Перепис 2011 року було скасовано через брак фінансування, а запланований на 2020 рік також не відбувся через пандемію COVID-19 та інші причини.

Виїзд молодих людей за кордон через економічні та соціальні фактори значно ускладнює точний облік цієї вікової групи. Часто молодь, яка виїжджає на навчання чи роботу, не реєструється в органах статистики, що призводить до зниження її чисельності в Україні.

Молода частина населення активно переміщується між містами та регіонами у пошуках можливостей для навчання або роботи. Дані про чисельність населення з урахуванням цієї мобільності можуть бути неточними або неповними, що ускладнює визначення їхнього точного місцезнаходження та кількості в різних областях України.

В умовах війни та кризових ситуацій, відсутність точних даних про кількість та статеву структуру молоді, яка тимчасово перебуває в інших регіонах або за кордоном, значно ускладнює розуміння реальної демографічної ситуації в країні.

Отже, відсутність достовірних даних про кількість та склад молоді в Україні є серйозною проблемою, яка потребує термінового розв'язання для поліпшення державного управління та розробки дієвої соціальної політики.

Численні геополітичні та євроінтеграційні процеси суттєво змінили напрямки зовнішньої міграції молоді. Основними країнами призначення для української молоді є держави Європейського Союзу, Велика Британія, Сполучені Штати Америки та Канада. Більше третини української молоді зосереджено в Польщі, а ще 22% – у Німеччині та Франції (рис. 4).

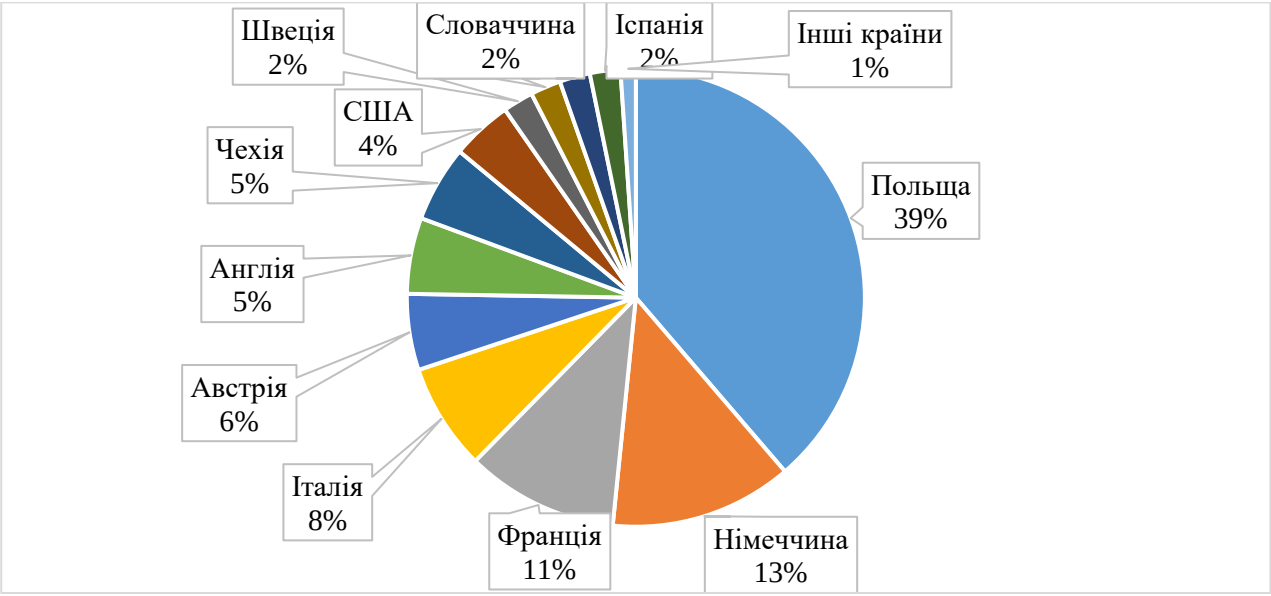

Рисунок 4 – Географічна структура міграції української молоді, %

Джерело: побудовано за матеріалами [6]

Географічна близькість, схожість культур та відносно високий рівень життя роблять Польщу найбільш привабливою країною для української молоді. Еміграція української молоді є складним явищем, зумовленим не лише економічними проблемами, а й політичними, соціальними факторами та питаннями безпеки, особливо під час війни. Відтік молоді має серйозні наслідки для країни, зокрема втрату людського капіталу, необхідного для післявоєнного відновлення та розвитку держави. В даному контексті державі слід вжити комплекс заходів для створення умов стабільності та розвитку молоді, що сприятиме розвитку в країні та забезпечить її соціальний захист.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, в сучасних складних умовах соціально-економічної адаптації молоді, особливої уваги потребують представники даної соціально-демографічної групи. Найбільш прийнятним визначенням молодих людей є те, що вони відрізняються за

віковими та соціально-психологічними характеристиками, а їх представники займають конкретну позицію в соціальній структурі суспільства, яка характеризується спільними проблемами, соціальними потребами та інтересами, особливостями життя, що формують соціальну перспективу, є професійно мобільними та соціально активними. Вирішення проблеми соціалізації молоді в умовах сучасних умовах вимагає системного підходу, співпраці держави, громадських організацій, освітніх закладів, психологів та самих молодих людей, що є важливим завданням для забезпечення здорового та гармонійного майбутнього українського суспільства.

Список використаних джерел:

1. Зозуляк-Случик Р. В. Основи соціалізації особистості : навч.посіб. / 2-е вид., переробл. та доповн. Івано-Франківськ : НАІР, 2022. 206 с.

2. Теорії розвитку особистості Еріка Еріксона: вісім стадій розвитку особистості. ALL about Life. URL: https://www.alife.com.ua/teoriyi-rozvytku-osobystosti-erika-eriksona-visim-stadij-rozvytku-osobystosti/

3. Москаленко В.В. Соціалізація особистості : монографія. Київ : Фенікс, 2013. 540 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/5319/1.pdf

4. Іванова Т. Н., Просвєтова О. К. Соціалізація особистості у різних теоретичних перспективах. *Науково-методичний електронний журнал «Концепт»*. 2016. Т. 38. С. 131–139.

5. Юрченко В.І. Проблеми соціалізації дітей і молоді в умовах інформаційної війни. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/

6. Національний інститут стратегічних досліджень. НІСД. Молодіжний сегмент ринку праці України в період повномасштабної війни. URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/molodizhnyy-sehment-rynku-pratsi-ukrayiny-v-period-povnomasshtabnoyi-viyny

7. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/.

УДК 334.72

Мельничук О. П., кандидат економічних наук, доцент
ORCID https://orcid.org/0000-0003-2180-932X
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

МАЛИЙ ТА СЕРЕДНІЙ БІЗНЕС ЄС: ЛАНДШАФТ МОЖЛИВОСТЕЙ ТА ВИКЛИКІВ

У статті здійснено аналіз розвитку малого та середнього бізнесу (МСБ) в країнах Європейського Союзу за період 2015-2025 рр. Досліджено динаміку ключових кількісних показників діяльності малих та середніх підприємств (МСП) їх функціонування, а також вплив значних економічних та політичних подій, таких як пандемія COVID-19, енергетична криза та Brexit. Визначено головні виклики, що стоять перед європейськими МСП.

Ключові слова: *малий та середній бізнес, МСП, МСБ, Європейський Союз, політика ЄС.*

Постановка проблеми. Малі та середні підприємства (МСП) відіграють фундаментальну роль в економіці Європейського Союзу. Вони забезпечують значну частку зайнятості, стимулюють економічне зростання, інновації та сприяють соціальній стабільності. Останнє десятиліття (2015-2025 рр.) стало для МСП в ЄС періодом значних викликів та глибоких трансформацій. Економічні кризи, безпрецедентний шок пандемії COVID-19, різке зростання цін на енергоносії, висока інфляція, геополітична нестабільність, а також структурні зміни, пов'язані з прискоренням цифровізації та необхідністю переходу до сталої економіки, суттєво вплинули на умови функціонування та перспективи розвитку цього надважливого сектору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку малого і середнього бізнесу в Україні та ЄС, визначення його ролі на сучасному етапі розвитку економіки розглядалась в працях таких науковців, як: Бояр А. О. , Васюта В., Кицюк І. В., Романюк Н. І., Мацук В.М, В. Васюта, Клочковська В, Клочковський О. , Ситник Н., Третяк В., Тульчинська С.О та ін.

Метою даної статті є здійснення комплексного наукового аналізу розвитку МСП в країнах ЄС за період 2015-2025 рр. Це включає виявлення ключових тенденцій, оцінку впливу макроекономічних шоків та політик ЄС, а також визначення основних викликів та перспектив для МСП.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

- Представити та проаналізувати динаміку основних кількісних показників МСП (кількість підприємств, зайнятість, додана вартість, оборот);

- Оцінити вплив пандемії COVID-19, енергетичної кризи, інфляції та виходу Великобританії з ЄС (Brexit) на сектор МСП.

Методологія дослідження базується на аналізі статистичних даних з офіційних джерел, зокрема Eurostat та щорічних звітів Європейської Комісії «SME Performance Review». Також використовуються дані Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), звіти галузевих асоціацій та наукові публікації. Застосовуються методи систематизації, узагальнення та порівняльного аналізу показників у динаміці. Слід зазначити, що наведені у статті кількісні показники та статистичні дані базуються на останніх доступних звітах, прогнозах та оцінках і через динамічний характер економічних процесів та можливі розбіжності у методологіях збору даних різними установами, деякі цифри слід розглядати як приблизні оцінки, що відображають поточні тенденції.

Виклад основного матеріалу. Важливо чітко визначити об'єкт дослідження. Згідно з Рекомендацією Комісії 2003/361/ЕС, яка є єдиною автентичною основою для визначення МСП в ЄС, до категорії мікро-, малих та середніх підприємств (МСП) належать підприємства, що відповідають критеріям, які представлено у табл 1.

Таблиця 1 – Критерії для визначення МСП [6]

Категорія підприємства	Кількість працівників	Річний оборот	Річний баланс
Мікропідприємства	Менше 10	≤ 2 млн євро	≤ 2 млн євро
Малі підприємства	Менше 50	≤ 10 млн євро	≤ 10 млн євро
Середні підприємства	Менше 250	≤ 50 млн євро	≤ 43 млн євро

Слід відзначити, що при визначенні статусу МСП враховується не лише формальний розмір підприємства за кількістю працівників, оборотом чи балансом, але й його економічна незалежність. Підприємство може бути малим за цими показниками, але якщо воно має доступ до значних додаткових ресурсів через володіння, зв'язки або партнерство з більшим підприємством, воно може не кваліфікуватися для отримання статусу МСП. Це спрямовано на те, щоб підтримка ЄС надавалася тим підприємствам, які дійсно її потребують через обмеженість власних ресурсів. Хоча статистичні дані часто агрегуються за формальними критеріями розміру, цей аспект важливий для розуміння логіки політики ЄС щодо МСП та оцінки ефективності програм підтримки [6].

Протягом останнього десятиліття сектор МСП в Європейському Союзі зазнав значних кількісних та якісних змін, реагуючи на економічні цикли, політичні трансформації та глобальні виклики. Кількість МСП в ЄС залишається стабільно високою, підтверджуючи їхню роль як основи європейської економіки. У 2016 році в EU-28 налічувалося 23,8 мільйона МСП, що становило 99,8% усіх підприємств нефінансового бізнес-сектору (НФБС) [7]. Після виходу Великобританії з ЄС та враховуючи вплив пандемії, у 2020 році в EU-27 налічувалося трохи більше 21 мільйона МСП [7]. До 2022 року їх кількість відновилася до приблизно 24,3 мільйона. Згідно з останнім звітом «SME Performance Review» (2024/2025), в ЄС налічується 26,1 мільйона МСП, і прогнозується щорічне зростання їх кількості на 1,2% [10].

Зайнятість, яку забезпечують МСП, є критично важливою для європейського ринку праці. У 2016 році МСП в EU-28 забезпечували 93 мільйони робочих місць (67% від загальної зайнятості в НФБС) [7]. У 2020 році в EU-27 МСП забезпечували 82,4 мільйона робочих місць (65% зайнятості в НФБС) [8], а у 2022 році – 84,9 мільйона робочих місць (64,4% зайнятості в НФБС). За даними Eurostat за 2022 рік, МСП забезпечують понад 100 мільйонів робочих місць [9].

Таблиця 2 – Статистичні дані щодо діяльності МСП [8, 9,10]

Показник	2019 (EU-27)	2020 (EU-27)	2021 (EU-27)	2022 (EU-27)	2023 (EU-27)	2024 (EU-27,
Кількість МСП (млн)	>22,5	>21	23,6	24,3	25,8	26.1 (зростання +1.2%)
Зайнятість в МСП (млн осіб)	83,9	82,4	84,3	84.9	86,4	(зростання +0.8%)
Реальна додана вартість МСП (% зміна р/р)	+3,8%	-7,6%	+10% (ном.)	-2,3%	-1,6%	-0.2% (або -1.0%)

Особливу роль у динаміці сектору МСП відіграють мікропідприємства (0-9 працівників). Вони постійно демонструють кращі показники зростання кількості та зайнятості, а також менше падіння доданої вартості під час криз, порівняно з малими та середніми підприємствами [11]. Прогнозоване зростання на 2025 рік значною мірою зумовлене саме активністю мікро-МСП. Ця стійкість мікро-МСП у кількісному вимірі може бути пов'язана з їхньою більшою гнучкістю та нижчими постійними витратами. Однак, їхня реальна економічна потужність, вимірювана доданою вартістю, залишається вразливою до криз. Це свідчить про те, що хоча мікро-МСП можуть «виживати» та підтримувати зайнятість, їхня здатність генерувати прибуток та інвестувати у розвиток може суттєво скорочуватися під час економічних потрясінь, що має наслідки для довгострокової конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу всієї економіки.

Останнє десятиліття було позначене низкою безпрецедентних подій, які суттєво вплинули на розвиток МСП в Європейському Союзі. Пандемія COVID-19, що розпочалася на початку 2020 року, спричинила глибокий економічний спад. Для МСП це вилилося у значне падіння доданої вартості (на 7,6% у реальному вираженні у 2020 році) та зайнятості (на 1,7% у 2020 році) [8]. Інші джерела вказують на дещо менше падіння доданої вартості МСП – на 5% у 2020 році, що, тим не менш, свідчить про серйозний удар [8]. Найбільше постраждали сектори, залежні від фізичної присутності та мобільності людей, такі як готельний бізнес, громадське харчування, транспорт та культура. Водночас, цифрові сектори та сектор нерухомості виявилися більш стійкими [8].

МСП були змушені швидко адаптуватися: багато хто перейшов на дистанційну роботу, прискорив впровадження цифрових технологій та переглянув свої ланцюги поставок [8]. Масштабні програми державної підтримки, запроваджені як на рівні ЄС [3], так і на національних рівнях, допомогли уникнути масових банкрутств у 2020 році та пом'якшити соціальні наслідки. Незважаючи на шок, МСП, особливо мікропідприємства, продемонстрували певну стійкість: їхня кількість навіть дещо зросла, тоді як кількість великих підприємств скоротилася . Це може свідчити про більшу гнучкість малих форм бізнесу або про те, що частина звільнених працівників великих компаній започаткувала власну справу. Довгострокові наслідки пандемії включають зміну споживчих звичок, прискорення цифрової трансформації та підвищення уваги до стійкості бізнес-моделей [11].

Починаючи з 2021-2022 років, МСП в ЄС зіткнулися з новим потужним викликом – енергетичною кризою та стрімким зростанням інфляції, значною мірою спричиненими наслідками пандемії та повномасштабним вторгненням росії в Україну. Це призвело до різкого зростання цін на енергоносії (деякі МСП повідомили про зростання витрат на енергію на 159% і більше), сировину та загального рівня цін. Як наслідок, понад половина МСП (51%) зазнали зниження продуктивності та доходів [13].

Для адаптації до цих умов МСП були змушені вдаватися до різних заходів: 71% підвищили ціни на свою продукцію чи послуги, 37% відклали заплановані інвестиції, 22% скоротили обсяги виробництва або комерційної діяльності. Водночас, значна частина МСП почала інвестувати в енергоефективність та альтернативні джерела енергії. Пріоритети бізнесу змістилися від зростання та розвитку до скорочення витрат та забезпечення виживання [13].

Висока інфляція суттєво вплинула на реальні показники МСП. Хоча номінальна додана вартість МСП у 2022 році зросла на 6,7%, у реальному вираженні (з поправкою на інфляцію) відбулося падіння на 2,3%. Аналогічна ситуація спостерігалася у 2023 році (падіння реальної доданої вартості на 1,6%) і прогнозувалася на 2024 рік (падіння на 1,0% або 0,2%) [10].

Вихід Великобританії з Європейського Союзу створив нові виклики для МСП в ЄС, які мали торговельні відносини з британськими партнерами. Хоча більшість доступних досліджень фокусується на впливі Brexit на МСП самої Великобританії [15], існують оцінки потенційних наслідків і для ЄС-27.

Загалом, МСП в ЄС, що торгували з Великобританією, зіткнулися з новими торговими бар'єрами, митними процедурами, регуляторними вимогами та необхідністю адаптації ланцюгів поставок. Ця невизначеність та додаткові витрати стали ще одним фактором тиску на європейські МСП, доповнюючи інші кризові явища.

Послідовність криз – пандемія, порушення ланцюгів поставок, енергетична криза, інфляція, геополітична напруженість – мала кумулятивний ефект на МСП. Кожен наступний шок міг посилювати вразливість підприємств, які ще не встигли повністю відновитися від попереднього [1]. Це може пояснювати, чому, наприклад, реальна додана вартість МСП продовжувала падати у 2023 році, незважаючи на певне зростання зайнятості. Політики підтримки повинні враховувати цей кумулятивний стрес, а не реагувати лише на окремі кризи [14].

Водночас, кризи змусили МСП не лише скорочувати витрати, а й переглядати свої бізнес-моделі. Прискорення цифровізації під час пандемії [4] та зростання інвестицій в енергоефективність під час енергетичної кризи є прикладами таких змін. Хоча ці зміни були викликані негативними обставинами, вони можуть мати довгострокові позитивні наслідки для конкурентоспроможності та стійкості МСП, якщо підприємства зможуть подолати початкові інвестиційні бар'єри.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Сектор МСП продовжує відігравати ключову роль в економіці ЄС, забезпечуючи значну частку зайнятості та доданої вартості. Проте, досліджуваний період характеризувався значною волатильністю: фази помірного зростання змінювалися різкими кризовими падіннями (спричиненими пандемією COVID-19 та енергетичною кризою), за якими слідувало повільне та нерівномірне відновлення. Особливо вразливою виявилася реальна додана вартість МСП, що

свідчить про їхню чутливість до макроекономічних шоків. Мікро-МСП послідовно демонстрували більшу стійкість у кількісних показниках (кількість підприємств, зайнятість), проте їхня економічна потужність також зазнавала ударів. Все більшої ваги набувають цифровізація та перехід до сталої економіки, які стають ключовими факторами довгострокової конкурентоспроможності МСП. Водночас, такі хронічні проблеми, як обмежений доступ до фінансування, надмірне регуляторне навантаження та дефіцит кваліфікованих кадрів, залишаються актуальними і стримують потенціал розвитку сектору.

Подальші дослідження планується зосередити на оцінці ефективності політики ЄС щодо підтримки МСП та її результативності та вивченні впливу зростаючої геополітичної нестабільності на міжнародні ланцюги вартості за участю МСП.

Список використаних джерел:

1. Бояр А. О. (кер. авт. кол.), Кицюк І. В., Романюк Н. І. та ін. Зелений і безпечний Європейський Союз: монографія / за ред. А. О. Бояра, В. Й. Лажніка. Луцьк: Вежа-друк, 2023. 592 с.

2. Клочковська В. О., Клочковський О. В., Трегубов О. С. Макроекономічні аспекти відновлення функціонування малого та середнього бізнесу в контексті повоєнної відбудови національної економіки України. *Економіка і організація управління.* 2023. № 1 (49). С. 89-98.

3. Кульганік, О. М. Особливості міжнародного грантового фінансування малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: зб*. наук. пр. XII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця-Чернівці, 15-17 трав. 2024 р. Вінниця, 2024. Ч. 1. С. 32-40.

4. Мацук В.М. Сучасні напрями розвитку політики штучного інтелекту в ЄС. *Стратегії та політики ЄС: інституційна структура та механізми реалізації: матеріали II Науково-практичної конференції (5 січня 2024 р., м. Кривий Ріг*). Кривий Ріг: Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, 2024. С. 80-83.

5. Тульчинська С.О., Кочетова В. Є. Шляхи оптимізації витрат українських підприємств малого і середнього бізнесу з урахуванням європейського досвіду. *Ефективна економіка.* 2024. Вип. 10. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4844/4886

6. European Commission. (2015). User guide to the SME definition. Publications Office of the European Union. https://www.europeanacademy.com/wp-content/uploads/2021/03/SME_definition_user_guide_en.pdf

7. European Commission. (2017, November). Annual Report on European SMEs 2016/2017: Focus on self-employment. https://www.ggb.gr/sites/default/files/basic-page-files/Annual%20Report%20-%20EU%20SMEs%202016-2017.pdf

8. European Commission. (2021, July). Annual Report on European SMEs 2020/2021: Digitalisation of SMEs. https://clustercollaboration.eu/sites/default/files/document-store/SME%20Annual%20Report%20-%202021.pdf

9. Thomson, E. (2024, January 9). These charts show which businesses are driving the EU economy. World Economic Forum. https://www.weforum.org/stories/2024/01/chart-drive-eu-economy-small-business-sme/

10. SME Performance Review - Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-strategy-and-sme-friendly-business-conditions/sme-performance-review_en

11. New 2024 SME performance review: SMEs driving job creation , https://surl.lu/scthfb

12. Europe's small businesses proved resilient to COVID-19 pandemic , https://www.weforum.org/stories/2023/01/europe-smes-business-resilience-covid-19/

13. Energy crisis impact for SMEs https://surl.li/oknpyd

14. Khadzhynova, O., Simanaviciene, Z., Mints, O., Burak, P., & Khachatrian, V. (2022). Assessment of the EU Countries' Economic Security based on the Composite Indicators. WSEAS Transactions on Business and Economics, 19, 690-700.

15.The impact of Brexit on the internationalisation, innovation and turnover of UK SMEs - Enterprise Research Centre, https://surl.lu/zzkofw

УДК 336.56

Непиталюк А. В., доктор філософії зі спеціальності «Економіка»
ORCID https://orcid.org/0000-0002-7890-3889
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ФАНДРАЙЗИНГОВИХ КАМПАНІЙ ЗА УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ

Досліджено особливості реалізації фандрайзингових кампаній в умовах дії режиму воєнного стану. Охарактеризовано репутаційні ризики реалізації заходів фандрайзингу на основі довоєнного досвіду діяльності благодійних фондів в Україні. Проаналізовано урядові заходи, що сприяли активізації фандрайзингових кампаній в Україні після повномасштабного російського вторгнення, враховуючи етапи реалізації стимулюючої (лютий 2022 року – червень 2023 року) та компенсаторної (починаючи з липня 2023 року і донині) фіскальної політики. Резюмовано досвід та особливості функціонування провідних воєнних фандрайзерів України в 2014–2025 роках. Обґрунтовано необхідність вдосконалення культури збору донатів та підвищення транспарентності вітчизняного фандрайзингу.

Ключові слова: *фандрайзинг, неприбуткові організації, фіскальна політика, гуманітарна допомога, економіка воєнного стану.*

Постановка проблеми. Феномен фандрайзингу є досить новим предметом наукового дослідження, оскільки його виникнення та інституційне оформлення в якості раціонально організованої професійної діяльності відносять до останньої чверті XX століття, хоча перші етичні принципи фандрайзингу закладено ще в давніх релігійно-етичних текстах. Органічно фандрайзинг пов’язаний з природним бажанням мислячого індивіда здійснювати добрі вчинки, а тому може розглядатися як специфічний еволюційний етап розвитку благодійництва і доброчинства. Якщо фандрайзинг загалом слід дефініціювати як мистецтво збору та ефективного розміщення різнорідних ресурсів, то дія соціально-економічних і військово-політичних шоків змушує дещо уточнити його дефініцію, цілі та принципи.

Фандрайзинг в умовах режиму воєнного стану перестає бути просто збором коштів на певні абстрактні потреби, пов'язані з загальними цінностями, а виступає життєво необхідним елементом підтримки обороноздатності країни, допомоги постраждалим, збереження та відновлення цивільної критичної інфраструктури. Фандрайзинг часів війни – це прояв взаємодопомоги і єдності членів суспільства, індикатор здатності останнього самоорганізовуватися для протистояння агресору та максимального подолання руйнувань. Кожен донат постає черговим кроком на шляху до перемоги та повоєнного відновлення. Враховуючи зазначене, вивчення і систематизація досвіду фандрайзингових кампаній в умовах дії режиму воєнного стану є вкрай актуальними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання реалізації кампаній з фандрайзингу в екстремальних умовах почали особливо активно вивчатися з початку глобальної пандемії *COVID–19*, коли людство постало перед спільною загрозою. Так, А. Бхаті і Д. Макдоннелл дослідили проблематику реалізації фандрайзингових кампаній у глобальній мережі інтернет з використанням інструментарію соціальних медіа [1]. Х. Парк та Ю. Чу висвітили роль фандрайзингу в формуванні та підтримці фінансової стійкості неприбуткових організацій та систематизували детермінанти інтенцій донорів в ході реалізації відповідних кампаній [2]. М. Енронен-Валлі дослідила феномен фандрайзингу в Україні за умов дії режиму воєнного стану крізь призму спротиву українського бізнесу російській агресії [3]. Специфіці воєнного фандрайзингу присвячено працю А. А. Мазаракі та С. В. Волосович, у якій автори розкрили роль краудфандингу благодійності у фінансуванні поточних гуманітарних та військових потреб України [4]. В. В. Письменний дослідив емпірично інноваційний інструментарій фандрайзингового фінансування гуманітарних проєктів часів війни в Україні [5]. Однак чимало теоретичних та прикладних аспектів реалізації фандрайзингу в специфічних рестрикціях режиму воєнного стану зберігають актуальність і потребують подальшого ґрунтовного вивчення.

Метою написання цієї статті є детермінація особливостей підготовки та реалізації фандрайзингових кампаній за умов дії воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Вітчизняний фандрайзинг тривалий час розвивався досить стихійно, шляхом інтуїтивного і спорадичного наслідування відповідних практик у країнах Заходу. Відсутність давніх інституційних традицій фандрайзингу в Україні відбилася на його соціальній та економічній ефективності. Однак певні позитивні прояви, зокрема в контексті оптимізації належних суспільству ресурсів та реактивації процесів зростання все ж фіксувалися. Окремо слід зазначити, що перше десятиріччя незалежності України відмічене гіперінфляцією, розбалансуванням системи публічних фінансів, скороченням реальних доходів населення, що явно не сприяло гармонійному розвитку фандрайзингу.

На початку XXI століття в Україні благодійними фондами (надалі – БФ) та різнорідними громадськими організаціями (надалі – ГО) було реалізовано кілька досить контроверсійних фандрайзингових кампаній. Особливого суспільного резонансу набув кейс зі створенням у 2006 році *БФ «Дитяча лікарня майбутнього»*. Фонд опікувався будівництвом однойменного закладу охорони здоров'я, що вже в 2009–2012 роках мав відчинити свої двері для 250 важкохворих маленьких пацієнтів та забезпечити їх лікування і реабілітацію із використанням найсучаснішого обладнання та залученням персоналу найвищої кваліфікації. За повідомленням видання *«Українська правда»*, наприкінці 2015 року із зібраних в ході фандрайзингової кампанії 147 млн грн неосвоєними залишилось лише 55 тис. грн, проте навіть не було представлено повний комплект проектно-кошторисної документації, а саме будівництво фактично зупинилося в 2010 році [6]. Станом на травень 2025 року на офіційному сайті *БФ «Дитяча лікарня майбутнього»* висловлюються сподівання, що необхідна документація колись в невизначеному майбутньому все ж буде передана державі на безоплатній основі [7]. Цей та подібні кейси негативно позначилися на суспільній довірі до інституту фандрайзингу загалом. Лише масштабна екзистенціальна загроза самому існуванню української державності та народу призвела до докорінного переосмислення українським суспільством ролі та значення фандрайзингу.

Гібридна російська агресія в 2014 році спонукала до невідкладного створення численних фандрайзингових ініціатив, значна кількість з яких зберігає актуальність досі. Серед піонерів даної сфери, заснованих в перші місяці неоголошеної війни, слід згадати *БФ «Повернись живим»*, *«Razom, Inc.»*, *«Nova Ukraine»*, *Правозахисну організацію «Схід SOS»*, *ГО «Армія SOS»*. Але безпрецедентного масштабу воєнний фандрайзинг набув в Україні вже після 24 лютого 2022 року, адже загальне горе та патріотизм мотивують людей до активнішої участі у зборах коштів, коли навіть невеликі суми донатів мають надзвичайне значення.

Рис. 1 відображає специфічні властивості фандрайзингових кампаній періоду дії режиму воєнного стану. Більшість характеристик воєнного фандрайзингу коріняться у людській психології, а тому їх прояв залежить від низки індивідуальних та біхевіоральних чинників, наприклад, патріотичної свідомості, господарського менталітету населення тощо.

Рисунок 1 – Специфіка фандрайзингових кампаній в умовах дії режиму воєнного стану

Джерело: систематизовано та побудовано автором

Економіка воєнного часу характеризується чіткою пріоритетизацією та ранжуванням запитів та потреб. Загалом значимі, але не вітально важливі, потреби практично автоматично відходять на другий план, коли постає питання фінансування війська, програм медичної та гуманітарної допомоги, заходів з евакуації цивільного населення із зон активних бойових дій, відновлення критичної інфраструктури. Визначення пріоритетів підготовки та реалізації фандрайзингових кампаній виходить із принципу загального блага, коли суспільство відходить від егоїстичного гоббсівського принципу *bellum omnium contra omnes* до згуртованості перед загальною проблемою.

Фандрайзинг стає екстраординарним каналом фінансування потреб часів війни. У Нобелівській лекції Т. Дж. Сарджент, розмірковуючи над роллю публічних фінансів, називав податки «сухожиллям війни», підкреслюючи, що саме зростання фіскального навантаження дозволило США вийти переможцями з обох Світових воєн [8]. Підвищені податки і сеньйораж дозволяли формувати фінансову основу ведення воєн минулого [9], але сучасні війни не можна виграти без активної суспільної позиції та правильно організованих фандрайзингових кампаній. Тому досить перспективним напрямом наукового пошуку видається співвіднесення профілю реалізованої фіскальної політики та динаміки воєнного фандрайзингу, враховуючи емпіричний досвід України.

Уряд України вже в перші тижні війни, у лютому–березні 2022 року, вжив заходів щодо оперативного розгляду пакетів установчих документів і реєстрації БФ та інших ГО, що мали на меті надавати допомогу цивільним постраждалим та військовим. Не можна стверджувати, що це була законодавча чи податкова преференція у прямому сенсі, але адміністративне спрощення сприяло прискореному розгортанню фандрайзингових ініціатив. Паралельно було суттєво розширено перелік товарів та послуг, що звільняються від ПДВ при їх безоплатному постачанні для потреб оборони, гуманітарної допомоги та підтримки постраждалого населення.

Законом України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану»

№ 2120–IX від 15.03.2022 року благодійна допомога, отримана фізичними особами, які проживають (перебувають) в межах територіальних громад, що розташовані в районі проведення бойових дій, та / або які вимушено залишили своє місце проживання у зв'язку з проведенням бойових дій, була звільнена від ПДФО та військового збору [10]. Наступна Постанова КМУ «Деякі питання пропуску та обліку гуманітарної допомоги в умовах воєнного стану» № 953 від 05.09.2023 року детермінувала спеціальний порядок циркуляції гуманітарної допомоги, що опосередковано полегшило фандрайзинг, спрощуючи доставку зібраних ресурсів у вигляді матеріальної допомоги всім тим, хто її потребує. В контексті інституціоналізації сфери фандрайзингу встановлення чітких правил пропуску та обліку гуманітарки сприяє прозорості і ефективності використання зібраних ресурсів, вдосконалює військову логістику [11].

В Податковому кодексі України ще до вторгнення діяла ст. 170.7.2, згідно якої від сплати ПДФО звільнялися кошти, зібрані фізичними особами на підставі публічного договору (оферти) для благодійних цілей [12]. Але дане положення суттєво актуалізувалося з моменту повномасштабного вторгнення, коли вищезазначені кошти стали спрямовуватися зокрема і на підтримку ЗСУ та постраждалих цивільних громадян.

Згідно Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо стимулювання благодійництва у період воєнного стану» № 4254–IX від 25.02.2025 року важливою новацією у фіскальному регулюванні благодійності (загалом) і фандрайзингу (зокрема) стало збільшення ліміту віднесення на благодійну допомогу неприбутковим організаціям до 8,00 % від прибутку підприємств, одержаного у попередньому році, що є значною преференцією для юридичних осіб [13]. Ця норма має тимчасовий характер та діятиме до кінця календарного року, в якому буде скасовано воєнний стан.

Дуалізм фінансування потреб воєнного часу, як із використанням фіскального та монетарного інструментарію, так і фандрайзингу, мав в Україні свої особливості. Починаючи з 22 лютого 2022 року до другого кварталу 2023 року, вітчизняна податкова політика носила яскраво виражений

стимулюючий характер, що, очевидно, мало на меті не лише пом'якшити катастрофічні наслідки воєнного часу для населення, а й мотивувати українців до інтенсифікації приватного фандрайзингу (як у якості індивідуальних донорів, так і волонтерів та організаторів зборів).

Проте деякі засоби опосередкованого спонукання до фандрайзингу потребували оперативної корекції. Наприклад, у другому кварталі 2022 року було скасовано сплату ПДВ, акцизного податку та мита з ввезених на митну територію України автотранспортних засобів. Це було пов'язано як з необхідністю відновлення приватного автопарку населення, пошкодженого ворогом, так і з потребами фронту. Статистика стверджує, що з квітня по червень 2022 року в Україну ввезли близько 119,00 тис автотранспортних засобів. Якщо у довоєнному 2021 році відповідний акциз становив 16,37 млрд грн у поточних цінах (або 1,13 % ВВП), то в 2022 році (коли пільга діяла лише протягом трьох місяців) – акцизний податок з імпортованих авто склав лише 4,98 млрд грн (або 0,37 % ВВП). Враховуючи факт, що далеко не всі ввезені на територію України автотранспортні засоби були зрештою спрямовані на обслуговування потреб ЗСУ та критичних запитів тилу, прямі бюджетні втрати перевищили 13,00 млрд грн. Тому вже з 1 липня 2022 року відповідну фіскальну преференцію було скасовано. В 2023 році надходження акцизного податку з ввезених авто склало 9,44 млрд грн (або 0,58 % ВВП) [14].

З другої половини 2023 року в Україні переважно реалізується фіскальна політика компенсаторного типу, що характеризується підвищенням рівню податкового навантаження, в т. ч. і на доходи фізичних осіб. Проте, попри скорочення коштів, наявних у розпорядженні платників податків, донорство в Україні залишається масштабним, про що свідчить висока швидкість закриття зборів та позитивна динаміка фандрайзингових платформ.

Варто зазначити, що при спільності генеральних задач і цілей воєнних фандрайзерів, які зводяться до допомоги фронту та підтримки тилу, їх методики та робочі тактики сильно різняться. Відмітимо особливості роботи та результати діяльності окремих крупних фандрайзерів.

Потужним проектом воєнного фандрайзингу стала ініційована чинним Президентом *Офіційна фандрайзингова платформа України UNITED24*. Завдяки репутації її ініціатора, підтримці світових лідерів та знаменитостей-інфлюенсерів, а також чіткій і прозорій звітності, платформа *UNITED24* допомогла залучити понад $1,45 млрд станом на 13 травня 2025 року [15]. Ці кошти спрямовуються на різноманітні військові потреби: від забезпечення ЗСУ до надання гуманітарної та медичної допомоги, а також на відновлення критичної інфраструктури прифронтових та тилових регіонів.

БФ «Повернись живим» є одним з найстаріших та найбільш авторитетних фандрайзерів України, ідея створення якого виникла практично одразу після початку гібридної агресії. Станом на 13 травня 2025 року фонд зібрав понад 16,43 млрд грн ($462,42 млн), які спрямовуються на закупівлю важливого обладнання, амуніції, засобів розвідки та зв'язку для ЗСУ [16]. Системний підхід *БФ «Повернись живим»* до допомоги війську та прозора звітність забезпечили високий рівень довіри серед донорів.

Хоча сам Сергій Притула активно здійснював волонтерську діяльність ще з 2014 року, *БФ Сергія Притули* засновано в лише в 2020 році [17]. Варто окремо відмітити, що в 2018–2021 роках спостерігалося певне зниження інтенсивності бойових дій в ОРДЛО, однак майбутня ескалація була неминучою, що й зумовило доцільність створення *БФ Сергія Притули*. За час повномасштабної війни Фонд зарекомендував себе як ефективна організація. Завдяки високому рівню довіри до засновника та оперативності реагування на запити військових, фонд зібрав понад 8,40 млрд грн станом на 24 лютого 2025 року. Важливою рисою реалізованих Фондом проектів були креативні фандрайзингові ініціативи, наприклад, збори коштів на «народні байрактари» чи «помсту за Маріуполь», що отримали широкий суспільний резонанс та продемонстрували високу здатність українців об'єднуватися заради спільної мети.

Відмінною особливістю воєнного фандрайзингу є принципова важливість донатів будь-якого розміру. Окрім БФ та ГО в умовах повномасштабної агресії фандрайзингом займаються заклади освіти і культури, різнорідні неприбуткові

установи і організації. Попри безумовну втому суспільства від війни, практично кожний донор відчуває високий рівень залученості й патріотизму, персональної відповідальності за долю країни і рідних. Широке застосовування цифрових технологій та соціальних мереж дає практично кожному індивіду власні засоби поширення та збору інформації. В цьому контексті актуалізуються питання морально-етичної відповідальності фандрайзера та потреба перманентного вдосконалення культури роботи фандрайзера.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Фандрайзинг часів війни логічно продовжує традиції загального фандрайзингу, проте має чимало особливостей. Формування специфічного суспільного ставлення до загальної проблеми – загрози державному суверенітету та фізичному виживанню народу – актуалізує відповідну проблематику. До відмінних рис воєнного фандрайзингу слід віднести: – домінування критично важливих і ургентних потреб (першочергово у сфері військової та гуманітарної допомоги); – патріотизм та високу емоційну залученість донорів, волонтерів та фандрайзерів; – посилення міжнародної підтримки (в т. ч. і від діаспори); – тотальне використання соціальних мереж і цифрових платформ; – активізацію волонтерського руху та приватних ініціатив; – посилену потребу в регулярному та прозорому звітуванні з метою елімінації репутаційних ризиків. Якщо класичними джерелами фінансування потреб воєнного часу були податки та сеньйораж, то зараз не менш важливу роль відіграє воєнний фандрайзинг. Перспективним є дослідження успішних кейсів воєнного фандрайзингу, а також вивчення психологічної мотивації донорів, волонтерів та організаторів кампаній зі збору коштів.

Список використаних джерел:

1. Bhati, A., & McDonnell, D. (2020). Success in an online giving day: The role of social media in fundraising. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 49*(1), 74–92.

2. Cho, Y. C., & Park, H. (2020). Financial sustainability of nonprofit organizations: Determinants of fundraising campaigns on donation intention. *The Journal of Industrial Distribution & Business, 11*(3), 19–28.

3. Eronen-Valli, M. (2024). Interdiscursive resistance by Ukrainian companies: Wartime fundraising on Kickstarter as commercial and societal rhetoric. *Discourse & Communication*, *19*(3), 441–461.

4. Мазаракі А. А., Волосович С. В. Краудфандинг благодійності в умовах протидії збройній агресії. *Scientia fructuosa*. 2023. № 147(1). С. 4–16.

5. Письменний В. В. Інноваційні інструменти фінансування гуманітарних проєктів в умовах війни: досвід України. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2023. № 84(5), С. 81–91.

6. Лікарня майбутнього в минулому. Невдалий піар Ющенка за наші кошти? *Українська Правда*. URL: https://life.pravda.com.ua/society/2015/12/-29/205573/. (дата звернення: 13.05.2025)

7. Офіційний сайт Благодійного фонду «Дитяча лікарня майбутнього» URL: https://likarnya.org/about. (дата звернення: 13.05.2025)

8. Sargent, T. J. (2012). Nobel lecture: United States then, Europe now. *Journal of Political Economy*, *120*(1), 1–40.

9. Pasichnyi, M. (2024). Fiscal dominants of military financing. *Scientia fructuosa*, *2*, 20–37.

10. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану» № 2120–IX від 15.03.2022 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text. (дата звернення: 13.05.2025)

11. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання пропуску та обліку гуманітарної допомоги в умовах воєнного стану» № 953 від 05.09.2023 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/953-2023-%D0%BF#Text. (дата звернення: 13.05.2025)

12. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755–VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text. (дата звернення: 13.05.2025)

13. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо стимулювання благодійництва у період воєнного стану» № 4254–IX від 25.02.2025 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4254-20#Text. (дата звернення: 13.05.2025)

14. Open Budget – Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: https://openbudget.gov.ua/. (дата звернення: 13.05.2025)

15. Офіційна фандрайзингова платформа України UNITED24. URL: https://u24.gov.ua/uk. (дата звернення: 13.05.2025)

16. Офіційний сайт Благодійного фонду «Повернись живим». URL: https://savelife.in.ua/. (дата звернення: 13.05.2025)

17. Офіційний сайт Благодійного фонду Сергія Притули. URL: https://prytulafoundation.org/. (дата звернення: 13.05.2025)

УДК 338.45:355.01:341.38(045)

Осіпова Л. В., кандидат економічних наук, доцент

ORCID https://orcid.org/0000-0002-0959-5309

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ПРОМИСЛОВА ПОЛІТИКА В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Проаналізовано стан національної економіки, реального сектору під час війни. Визначено основні напрями та обґрунтовано механізми забезпечення довготривалої стійкості промислового сектору: окреслено ключові фактори, що впливають на формування оновленої галузевої структури в умовах повоєнної трансформації, сформульовано підходи до розвитку пріоритетних галузей як основи для прискорення структурної модернізації, а також окреслено потенціал індустріальних змін в контексті євроінтеграційних процесів.

Ключові слова: *промислова політика, реальний сектор економіки, промисловий сектор.*

Постановка проблеми. Від початку повномасштабної війни реальний сектор економіки України зазнав серйозних втрат, пов’язаних з руйнуванням матеріальних активів, виробничих і логістичних ланцюгів, об’єктів

інфраструктури, а також із втратою аграрних ресурсів, земель і трудового потенціалу. У 2023 році спостерігалася певна позитивна динаміка у відновленні галузей реального сектора, що стало можливим завдяки активізації внутрішнього попиту – зокрема, на продукцію для Збройних сил України та для відбудови критичної інфраструктури. Також позитивно вплинули стабілізація енергозабезпечення, перенесення виробничих потужностей у безпечніші регіони, спрощення умов зовнішньої торгівлі та розширення альтернативних шляхів експорту.

Однак відновлення і розвиток реального сектора здебільшого продовжують базуватись на традиційних ресурсних та географічних перевагах, а не на використанні наукових і технологічних інновацій. Такий підхід протягом багатьох років стримував економічне зростання країни, закріплюючи її сировинну орієнтацію та не дозволяючи реалізувати потенціал, який можливий за умов глибшої внутрішньої переробки ресурсів, технологічної модернізації та впровадження інноваційних рішень у промислове виробництво.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних умовах війни та майбутнього відновлення держави промислова політика набуває особливої актуальності, що зумовлює зростання наукового інтересу з боку українських дослідників. Їхні напрацювання суттєво сприяють формуванню оновленої промислової політики, здатної реагувати на безпрецедентні виклики які постали перед Україною. Так, у роботах Л. В. Дейнеко проаналізовано масштаби втрат, яких зазнала українська промисловість унаслідок війни. О. О. Охтень і А. С. Дасів зосередили увагу на моделюванні перспектив розвитку національної промисловості в довгостроковій перспективі за умов воєнного стану. О. І. Амоша підкреслює роль виробничої інфраструктури в процесах повоєнної реконструкції. Проблематику стійкості та адаптивності промислового сектору досліджує Д. Ю. Череватський, а А. В. Шевченко аналізує стратегічні напрями промислової політики в умовах війни та відбудови [9]. У контексті змін у безпековому й економічному середовищі нагальною постає потреба у визначенні ключових пріоритетів нової промислової політики та розробленні ефективних

інструментів, здатних забезпечити оперативну адаптацію, стійкість промислового комплексу та його функціонування як основи економічного відновлення країни.

Мета статті. Формування науково обґрунтованих підходів, встановлення стратегічних пріоритетів і розробка практичних рекомендацій щодо зміцнення та розвитку реального сектора економіки України в умовах війни й подальшого відновлення , підвищення його стійкості до воєнних ризиків і загроз, а також забезпечення сталого економічного зростання в повоєнний період.

Виклад основного матеріалу. З початком широкомасштабної агресії значно посилився ризик подальшого технологічного відставання української економіки. Протягом 11 місяців 2022–2023 років понад дві третини товарного експорту України складали поставки продукції гірничо-металургійного та агропромислового секторів. Особливо помітною є зростаюча частка зернових культур і насіння у загальній структурі експорту: з 21,7 % у 2021 році цей показник зріс до 30,3 % за аналогічний період 2023 року. Одночасно виробничий потенціал переробної промисловості зазнав суттєвих втрат через руйнування ключових об’єктів у базових секторах – таких як чорна металургія, хімічна промисловість і машинобудування. Це призвело до зменшення їх ваги у загальній промисловій структурі в порівнянні з довоєнним періодом (2021 рік), за винятком машинобудівного сектору, який частково утримав позиції завдяки військовим замовленням. Водночас зросло значення харчової, легкої, деревообробної та меблевої промисловості.

У 2024 році машинобудівний сектор продемонстрував найвищу динаміку зростання серед промислових галузей. Його частка у загальній структурі промисловості зросла з 2,5% у 2023 році до 3,9% у 2024-му. Аналізуючи динаміку за абсолютними показниками, можна зафіксувати зростання кількості новостворених підприємств у галузі на понад 34%. Якщо у 2023 році було зареєстровано 670 нових компаній у сфері машинобудування, то у 2024 році їхня кількість зросла до 1 022 [8].

Починаючи з другого кварталу 2024 року, темпи економічного зростання в

Україні уповільнилися, оскільки вичерпався ефект посткризового відновлення після глибокого падіння в 2022 році. Так, після скорочення реального ВВП на 28,8% у 2022 році, у 2023 році зафіксовано зростання на рівні 5,3%, а за результатами 2024 року приріст склав 2,9%. Прогноз Національного Банку України на 2025 рік зростання ВВП України складе 3,1% (Світовий банк – 2%) [10]. Темпи зростання промислового виробництва також сповільнилися: якщо у 2023 році вони становили 6,8%, то в 2024-му – лише 3,6%. У той же час, обсяги виконаних будівельних робіт у 2024 році зросли на 15,5%, досягнувши 204,7 млрд грн, хоча у 2023 році зростання складало 25%. За оцінками GMK Center, у доларовому еквіваленті обсяг будівельного ринку в 2024 році зріс на 14,6%, до $5,1 млрд, що все ж на 45,2% менше, ніж у 2021 році ($9,3 млрд). Індекс промислового виробництва (з базою 2016 року) впав з 101,7% у грудні 2021-го до 69,3% у грудні 2024-го. Аналогічно зменшився індекс будівельної продукції – з 199,7% до 83,6% відповідно [7].

Повномасштабна війна оголила найвразливіші ланки промислового комплексу України, водночас створивши унікальне вікно можливостей для глибокого реформування економічної структури. Це відкриває шлях до пріоритетного розвитку галузей і виробництв, здатних забезпечити ефективне використання національного ресурсного потенціалу та сприяти підвищенню конкурентоспроможності економіки на основі сучасних технологічних рішень. Підвищення економічної стійкості у період війни та забезпечення її відновлення в післявоєнний час вимагають стратегічного переходу від сировинної моделі до економіки з розвиненим сектором переробки. Такий підхід передбачає створення точок економічного зростання, розвиток перспективних промислових напрямів спеціалізації як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, а також впровадження «наскрізних» технологій, що мають мультиплікативний ефект для суміжних галузей, сприяючи також зменшенню рівня безробіття та соціальної напруги.

Модернізована українська промисловість має відповідати ключовим орієнтирам європейської промислової політики, серед яких визначальними є:

підвищення енергоефективності, цифрова трансформація, дотримання принципів сталого розвитку, запровадження ресурсоефективного та екологічно безпечного виробництва в рамках циркулярної економіки. Такий курс дозволить українським підприємствам виготовляти продукцію, сертифіковану за європейськими стандартами, інтегруватися до глобальних ланцюгів створення доданої вартості та розширювати співпрацю з партнерами з ЄС.

Серед конкурентних переваг України, що створюють сприятливі умови для міжнародного співробітництва й залучення іноземного капіталу, варто відзначити наявність власної мінерально-сировинної бази, вигідне географічне положення для оперативної логістики та розвитку експортного потенціалу, а також високий рівень наукового й інтелектуального ресурсу, здатного генерувати та впроваджувати інноваційні технічні рішення. Додатковий імпульс для активізації інвестиційної діяльності надає євроінтеграційний курс України та перспектива приєднання до Європейського Союзу, що відкриває шлях до глибшої економічної інтеграції та доступу до Єдиного ринку. Крім того, політична й військова підтримка міжнародних партнерів трансформується у сприятливий інвестиційний клімат, де висока дохідність капіталу поєднується з можливістю масштабної участі в модернізації української економіки, яка досі залишається суттєво недоінвестованою.

На думку В. М. Геєця, промислова політика – це напрям державної діяльності, спрямований на коригування ринкових процесів у тих випадках, коли їхній самостійний розвиток може призводити до негативних економічних наслідків. Автор підкреслює, що держава повинна мати обґрунтоване право втручання в економічні процеси через інструменти промислової політики, якщо для цього створені відповідні умови. Відповідно до підходів сучасної економічної думки, ефективна промислова політика повинна ґрунтуватися на принципах політичної економії, а саме: враховувати політичний контекст усередині країни, співвідноситися з наявними фінансовими й адміністративними ресурсами, передбачати зміцнення управлінського потенціалу, мати унікальний характер, базуватися на постійному аналізі фактичних результатів, а також бути

тісно пов’язана з науковими дослідженнями, які забезпечують розвиток та вдосконалення відповідних інструментів [3, с.6-7].

Серед ключових напрямів державної промислової політики в умовах війни та подальшої відбудови особливе значення має формування цілісної та пріоритетно орієнтованої стратегії підтримки критично важливих галузей промисловості в умовах обмежених ресурсів (табл. 1).

Таблиця 1 – Основні напрями державної промислової політики в умовах війни та повоєнної відбудови

№	Напрям політики / Захід	Короткий опис
1	Визначення стратегічних галузей	Прийняття Постанови КМУ про стратегічні галузі відповідно до перспектив спеціалізації; затвердження переліку критично важливої продукції (сировини, обладнання тощо).
2	Оновлення переліку стратегічних підприємств	Аналіз діяльності ключових підприємств, їх коопераційних зв’язків, уразливостей та потреб у підтримці.
3	Управління арештованими активами	Розширення механізму передачі арештованих промислових активів в управління шляхом внесення змін до законодавства (ЗУ №772-VIII).
4	Реалізація рішень РНБО з розвитку сировинної бази	Доопрацювання законопроєкту №6227, створення програми розвитку титанової галузі, затвердження стратегічних родовищ для відкритих аукціонів.
5	Залучення міжнародного фінансування	Проведення консультацій з донорами щодо підтримки стратегічних галузей у межах програм повоєнного відновлення.
6	Розвиток інновацій і R&D	Включення до Плану відновлення України національної програми промислових досліджень і технологій, розширення інвестпроєктів у стратегічних галузях.

Джерело: складено автором на основі [6]

Важливим кроком на шляху оновлення державної промислової політики є визначення стратегічних галузей на державному рівні з подальшою реалізацією їх підтримки. З цією метою необхідно доопрацювати та затвердити Постанову Кабінету Міністрів України «Про деякі питання розвитку промислового комплексу України», яка повинна містити чітко окреслений перелік стратегічних галузей відповідно до перспектив спеціалізації економіки. Важливо затвердження переліку критично важливої продукції – сировини, матеріалів і обладнання – які є ключовими для потреб воєнного часу та відбудови, враховуючи наявні ресурси виробництва, технологій та ринку.

Оновлення переліку стратегічно важливих підприємств, виходячи з нового бачення розвитку промисловості включає аналіз діяльності таких підприємств, їх коопераційних зв'язків, виявлення вразливих місць, потенціалу, потреб у підтримці та напрямів подальшого розвитку.

Для забезпечення функціонування арештованих промислових активів, які раніше належали російському або проросійському бізнесу слід розширити механізм спрощеної передачі таких активів в управління на всі стратегічні галузі шляхом внесення змін до пункту 1 підпункту 2 статті 211 Закону України № 772-VIII «Про Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів» (від 10.11.2015 р.).

Одним із напрямів оновлення державної промислової політики, формування цілісної стратегії є виконання положень рішення РНБО України від 16.07.2021 р. щодо стимулювання розвитку мінерально-сировинної бази. Зокрема, йдеться про: доопрацювання та ухвалення Закону «Про внесення змін до Загальнодержавної програми розвитку мінерально-сировинної бази України на період до 2030 року» (проєкт № 6227 від 27.10.2021 р.); розробку Державної цільової економічної програми розвитку титанової галузі; затвердження переліку стратегічних родовищ, які надаватимуться у користування через відкриті аукціони з продажу спеціальних дозволів.

Важливими кроком на цьому шляху є ініціювання співпраці з міжнародними донорами з метою фінансового забезпечення реструктуризації та модернізації виробництва в межах пріоритетних промислових напрямів та інтеграція інноваційного компоненту до Плану відновлення України шляхом включення національної програми розвитку промислових досліджень і технологій (R&D), а також розширення переліку інвестиційних ініціатив у межах національної програми «Розвиток секторів економіки з доданою вартістю» за рахунок проєктів у стратегічно важливих галузях.

Капітальні інвестиції в Україні під час війни значно скоротились (рис.1).

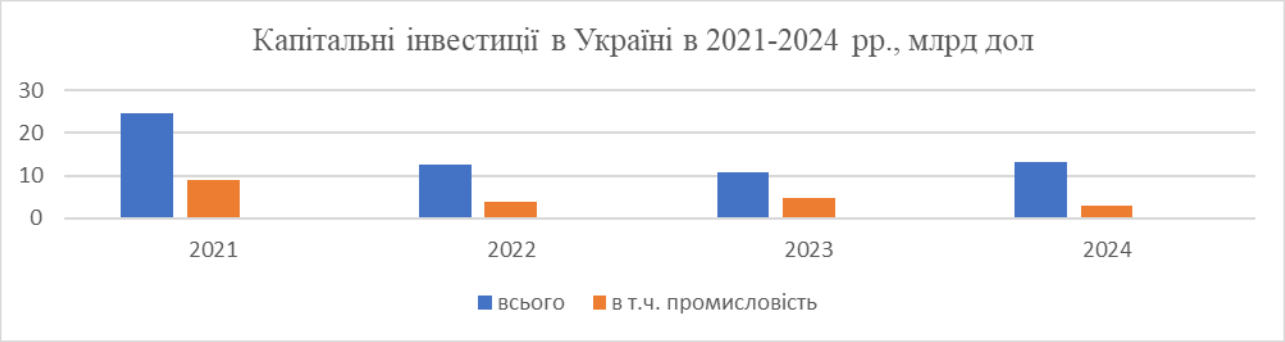

Рисунок 1– Капітальні інвестиції в Україні в 2021-2024 рр., млрд дол

Джерело: складено автором на основі [4]

Одним із ключових векторів промислової політики в умовах війни та післявоєнного відновлення є активізація інвестицій у промисловий сектор, зосереджена на структурній трансформації економіки, пріоритетному розвитку переробної галузі та створенні нових робочих місць. У цьому контексті відбувається вдосконалення нормативно-правової бази. Зокрема, ухвалено Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо особливостей регулювання земельних відносин для забезпечення швидкої реалізації інвестиційних проєктів, спрямованих на відновлення економіки України під час дії воєнного стану та у відбудовний період» (від 29.08.2022 р., № 7711). Цей нормативний акт спрямований на створення сприятливого інвестиційного середовища під час воєнного стану та в період повоєнної реконструкції для реалізації проєктів, включених до офіційного Переліку заходів з економічного відновлення. Додатковий імпульс інвестиційному розвитку можуть надати поліпшені умови кредитування підприємств промислової сфери, зокрема шляхом удосконалення державної програми «Доступні кредити 5–7–9 %», із фокусом на заохочення вкладення власних коштів у модернізацію та розширення виробничих потужностей.

У сучасних умовах зростаючих внутрішніх і зовнішніх викликів забезпечення стійкості промислового виробництва потребує підтримки адаптивності та безперебійності функціонування виробничих ланцюгів. Для цього необхідним є впровадження цілого комплексу заходів, спрямованих на

створення сприятливих умов для стабільного енергозабезпечення підприємств стратегічного значення для економіки та безпеки держави. Важливим аспектом є державне співфінансування проєктів, пов'язаних із розвідкою, видобутком і первинною переробкою критичної сировини, що дозволяє зменшити залежність від зовнішніх джерел. Поряд з цим здійснюється диверсифікація каналів імпорту матеріалів, які неможливо виробляти в Україні у необхідних обсягах, а також підвищується рівень вторинного використання ресурсів. Для захисту внутрішнього ринку передбачено запровадження квотування експорту необробленої критично важливої сировини. Створення стабільних умов для промисловості також включає підтримку галузевих асоціацій, промислових кластерів і розвиток вертикально інтегрованих виробничих структур, які об'єднуватимуть усі етапи – від видобутку до глибокої переробки. Водночас впроваджується ризик-орієнтований підхід до управління, який базується на системі раннього виявлення загроз функціонуванню виробничих ланцюгів через постійний діалог з представниками промислових галузей. Важливим напрямом є також залучення міжнародної фінансової допомоги та новітніх технологій для розвитку інноваційних проєктів у сфері кібербезпеки промислових систем, що набуває особливого значення в умовах зростаючої воєнної небезпеки, зокрема через створення спільних підприємств з країнами ЄС, де кібербезпека визнається однією з критичних вразливостей, що залежать від імпорту з третіх країн [12].

Машинобудівна промисловість є стратегічно важливою галуззю для забезпечення обороноздатності держави та посилення її економічної стійкості. Її розвиток має базуватися на підтримці інноваційних розробок у сфері оборонних технологій, розширенні співпраці з Міністерством оборони щодо контрактування великих партій продукції оборонно-промислового комплексу із чітким визначенням тактико-технічних характеристик необхідного устаткування. Водночас важливим кроком є впровадження комплексної програми розвитку електротранспорту в Україні, яка передбачає не лише виробництво відповідної техніки, а й створення повного ланцюга доданої вартості: від переробки сировини та виробництва акумуляторних батарей до

утилізації відпрацьованих літій-іонних елементів, виготовлення зарядних пристроїв та розгортання інфраструктури зарядних станцій. Перспективним напрямом є також ініціювання спільних проєктів з європейськими підприємствами, інфраструктурними фондами, інвесторами та представниками альтернативної енергетики, що сприятиме інтеграції українського машинобудування у європейський економічний простір [2]. Не менш важливим є посилення співпраці між науково-дослідними установами та виробничими підрозділами машинобудівного сектора, що дозволить оперативно вирішувати питання розробки нових матеріалів, створення сучасних технологій і формування конкурентоспроможних національних брендів. Для забезпечення ефективного планування та прогнозування розвитку галузі доцільно проводити на державному рівні патентно-аналітичні, кон'юнктурні та маркетингові дослідження, які б дозволили виявити найбільш перспективні напрями науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, оцінити потенціал створення конкурентної продукції та передбачити зміни споживчого попиту на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Модернізація металургійної галузі на основі новітніх технологій стала ключовим пріоритетом сучасної промислової політики, оскільки її розвиток відіграє визначальну роль у забезпеченні відповідності світовим тенденціям сталого виробництва та сприяє повоєнному відновленню промисловості шляхом впровадження екологічно орієнтованих підходів. Центральним завданням є перехід до «зеленої» трансформації сталеливарного виробництва, зокрема шляхом впровадження електровиплавки, безперервного лиття металу та стимулювання створення металургійних електричних мінізаводів. У контексті забезпечення доступу до критичної сировини стратегічного значення важливою є заборона експорту металобрухту, необхідного для декарбонізації української металургії, на період дії воєнного стану та визначений післявоєнний час. Додатковим чинником підтримки галузі є розвиток внутрішнього ринку через стимулювання попиту на продукцію вітчизняного виробництва. Актуальним залишається питання ухвалення законодавчих ініціатив, таких як проєкт Закону

України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо додаткової підтримки вітчизняної промисловості та бізнесу під час воєнного стану» (реєстраційний номер 8298 від 22.12.2022 р.), яким, зокрема, передбачено зниження ставки рентної плати за користування надрами для видобутку залізної руди до нульового рівня у разі її переробки на території України. У межах системної підтримки галузі актуальною є також розробка Програми модернізації інфраструктури реального сектора економіки з урахуванням необхідності оновлення зруйнованих або зношених металевих конструкцій та формування прогнозних показників потреби в металопродукції, яку можна забезпечити вітчизняними підприємствами. Крім того, важливо вживати заходів для зменшення логістичних витрат у сфері транспортування продукції гірничо-металургійного комплексу, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності української металургії на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Наступним напрямком оновленої промислової політики є розвиток галузі будівельних матеріалів з орієнтованими на внутрішній ринок виробництвами для забезпечення повоєнного відновлення економіки, шляхом: очищення територій від відходів, що утворилися внаслідок руйнації цивільної і критичної інфраструктури, житлових будинків та виділення для тимчасового складування відходів руйнації окремих ділянок для подальшого рециклінгу та оброблення матеріалів; - стимулювання інвестиції у виробництва будівельних матеріалів у регіонах, де розташовані унікальні глибокі інтегровані виробничі комплекси, наближені до родовищ і кар’єрів сировини; залучення міжнародної технічної та гуманітарної допомоги для переробки будівельного сміття.

Одним із ключових напрямів оновлення промислової політики в умовах війни та в повоєнний період виступає підвищення рівня перероблення сільськогосподарської сировини. Такий підхід спрямований на зміцнення продовольчої безпеки держави, збільшення валютних надходжень від експорту та посилення зовнішньоекономічної стабільності в умовах введення деякими країнами обмежень на імпорт аграрної продукції з України. З метою реалізації

зазначених завдань доцільним є впровадження програми пільгового кредитування для придбання обладнання, призначеного для зберігання, перероблення сільськогосподарської сировини та пакування кінцевої продукції. Важливо також активізувати залучення міжнародної технічної допомоги та партнерських ресурсів у межах ініціативи ЄС «EU4Business: конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП» для підтримки нових ініціатив, у тому числі через гранти Фонду розвитку підприємництва на підтримку малих і середніх підприємств харчової переробної галузі [11]. Окремої уваги потребують заходи зі стимулювання внутрішнього виробництва технологічного обладнання для харчопереробної промисловості, а також формування кооперативів, що спеціалізуватимуться на виготовленні готової харчової продукції та біопалива з локальної сировини для задоволення потреб місцевих громад і комерційного використання.

Одним із важливих напрямків оновлення національної промислової політики є реалізація комплексних проєктів, спрямованих на відновлення потенціалу українських родовищ корисних копалин у співпраці з міжнародними інвесторами. Зокрема, це передбачає створення замкнутого циклу виробництва титану в Україні, а в перспективі – розширення випуску готової продукції з цього металу. Важливим етапом є відновлення (у разі руйнування) та технічне переоснащення підприємств, які займаються видобутком кам’яного вугілля, з фокусом на розробку перспективних запасів енергетичного та коксівного вугілля [13]. Окрему увагу необхідно приділити організації перероблення відходів гірничодобувних та вугільних підприємств, що накопичувалися протягом десятиліть в східних регіонах України [5]. Також важливою є подальша розробка Солотвинського родовища харчової солі в Закарпатті та пріоритетне відновлення діяльності ДП «Артемсіль» в м. Соледар після деокупації, зокрема у Бахмутському районі Донецької області.

Стимулювання вторинного перероблення сировинних ресурсів, що зменшуватиме використання невідновлюваної сировини у промисловому виробництві, формуватиме ресурс для відновлення зруйнованої інфраструктури та енергетичного забезпечення країни, сприятиме пришвидшеній інтеграції України до європейського порядку денного «зеленого курсу».

Подальша адаптація українського законодавства до європейських стандартів і вимог, поглиблення інтеграції українського бізнесу на ринки ЄС, реалізація «промислового безвізу» та прискорення секторальної інтеграції мають бути основними напрямками політики. Для цього необхідно сприяти якнайшвидшому укладанню угоди АСАА і розширенню її дії на інші перспективні галузі. Зокрема, варто ініціювати переговори з європейською стороною щодо надання окремої допомоги для відновлення та розвитку інфраструктури технічного регулювання.

Важливим аспектом поглиблення партнерства між Україною та Європейським Союзом є включення до спільного порядку денного ініціатив, спрямованих на розвиток переробки стратегічних корисних копалин. Це дозволить Україні скористатися фінансовою, експертною та технологічною підтримкою з боку ЄС для відбудови, модернізації та створення виробничих потужностей на своїй території відповідно до положень Меморандуму про стратегічне партнерство у сфері сировинних ресурсів, підписаного 13 липня 2021 року. Одночасно доцільно розробити ефективну нормативно-правову базу для системної оцінки результативності господарської діяльності та дотримання інвестиційних зобов’язань інвесторами, які реалізують проєкти з видобутку й переробки стратегічної сировини, з урахуванням положень Регламенту ЄС 2019/452 щодо перевірки прямих іноземних інвестицій. Крім того, доцільно ініціювати запровадження міжнародними фінансовими інституціями грантових механізмів для іноземних інвесторів, що працюють не лише у сфері видобутку, а й у переробці стратегічної сировини в Україні, за умови дотримання високих екологічних стандартів та створення робочих місць [9, с. 132].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Відновлення економічної динаміки в умовах війни вимагає подолання наявних проблем і обмежень, масштабування успішних стратегій підприємств для подолання кризи та адаптації до нових умов. В умовах війни та повоєнного відновлення Україна повинна націлюватися на відновлення та модернізацію основних секторів економіки, зокрема промисловості, з урахуванням сучасних технологічних та

екологічних вимог. Пріоритетом є стимулювання переробних виробництв, що дозволить не лише підвищити ефективність використання ресурсів, але й зміцнити економічну безпеку країни. Для підтримки обороноздатності та сталого розвитку української економіки важливо сприяти інноваційним розробкам у стратегічних галузях, таких як машинобудування, електротранспорт, а також в індустрії виробництва та перероблення корисних копалин. Водночас необхідно налагодити співпрацю з міжнародними партнерами для впровадження новітніх технологій та модернізації виробництва. У період війни та відновлення важливо створити умови для залучення інвестицій у стратегічні галузі. Це включає розробку пільгових програм кредитування, залучення міжнародних донорів і партнерів, а також модернізацію інфраструктури через співпрацю з європейськими фінансовими інститутами. Для інтеграції в глобальні ринки та зміцнення економічної позиції України необхідно продовжити адаптацію національного законодавства до європейських стандартів. Важливо розвивати сировинний сектор, зокрема через впровадження «промислового безвізу», підтримку переробних проєктів, що сприятимуть зростанню експорту та економічної стабільності.

Важливим аспектом є екологічна трансформація української промисловості, зокрема через «зелені» технології у металургії, переробку відходів та створення інноваційних підприємств у сферах електротранспорту та альтернативної енергетики. Це допоможе підвищити стійкість економіки до внутрішніх та зовнішніх викликів. Оновлення та розвиток інфраструктури, а також впровадження нових науково-технічних рішень є ключовими для забезпечення стабільності та динамічного розвитку реального сектору економіки. Важливо підтримувати державні ініціативи, спрямовані на модернізацію виробництв, створення нових робочих місць і залучення інвестицій. Загалом, необхідно підвищити адаптивність економіки через підтримку ключових галузей, впровадження інновацій та сучасних технологій, зміцнення співпраці з міжнародними партнерами, а також забезпечення стійкості виробничих ланцюгів і національної економічної безпеки в умовах нових глобальних викликів.

Список використаних джерел:

1. Для прикладу : ЄБРР стане власником 35 % акцій львівського індустріального парку М10 та інвестує в нього 24,5 млн доларів. URL: https://surl.li/vsuffd (дата звернення: 20.04.2025).

2. Відновлення та реконструкція повоєнної економіки України : наук. доповідь. НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». Київ, 2022. 305 с. URL: https://surl.li/olqbql (дата звернення: 20.04.2025).

3 Геєць В. М. Суперечності та перспективи економічного зростання на інноваційній основі в Україні. *Економіка України.* 2024. № 11 (756). С. 3-28.

4. Капітальні інвестиції. URL: https://surl.li/wwmeei (дата звернення: 20.04.2025).

5. Кузик І. М. Вплив породних відвалів шахт на компоненти довкілля та визначення можливостей щодо його зменшення. Екологія і природокористування. 2012. Вип. 15. С. 23–37. URL: https://surl.li/rrllyy (дата звернення: 20.04.2025).

6. Пріоритети розвитку реального сектора в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України : аналіт. доп. / [О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, В. М. Русан та ін.] ; за загальн. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2024. 104 с. URL: https://surl.lu/zugrmz (дата звернення: 20.04.2025).

7. Індекс промислового виробництва. URL : https://surl.lu/rbsdvz (дата звернення: 20.04.2025).

8. У 2024 році українці частіше відкривали компанії у секторах машинобудування, IT і телекомунікацій. Дослідження YouControl. URL: https://surl.li/juavvu (дата звернення: 20.04.2025).

9. Шевченко А. В. Напрями та завдання промислової політики України в умовах війни та повоєнного відновлення. *Проблеми економіки.* № 3 (57), 2023. С. 128-133. URL : https://surl.li/kbdpil (дата звернення: 20.04.2025).

10. Юрій Григоренко. Україні потрібні нові драйвери зростання, які можна знайти тільки в промисловому сегменті. URL: https://surl.lu/rmmzfn (дата звернення: 20.04.2025).

11. EU4Business : відновлення, конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП. URL: https://surl.lu/polnih (дата звернення: 20.04.2025).

12. EU strategic dependencies and capacities : second stage of in-depth reviews. URL: https://surli.cc/iostkj (даа звернення: 20.04.2025).

13. Snihova O. Prospects of recovery of efficient functioning of coal industry in the east of Ukraine. Scientific Bulletin of National Mining University. 2019, Issue 1, p. 147-154. URL: https://surl.lu/axwtee (дата звернення: 20.04.2025).

УДК 334.72:005.35

Павлюк Т. І., кандидат економічних наук, доцент

ORCID https://orcid.org/0000-0001-5300-3588

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ОСОБЛИВОСТІ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

У статті досліджено специфіку реалізації концепції соціально відповідального бізнесу в умовах воєнного конфлікту. Проаналізовано нові виклики та можливості, які постають перед підприємствами під час війни, а також трансформацію традиційних підходів до корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Визначено основні напрями діяльності бізнесу, спрямовані на підтримку Збройних сил, допомогу постраждалому населенню, відновлення інфраструктури та забезпечення гуманітарних потреб. Окрему увагу приділено питанням співпраці бізнесу з державними органами, громадськими організаціями та міжнародними партнерами. Підкреслено роль соціально відповідального бізнесу у збереженні економічної стабільності, зміцненні соціальної єдності та формуванні основ для післявоєнного відновлення країни. Результати дослідження можуть бути використані для розробки ефективних стратегій КСВ у кризових умовах.

Ключові слова: *соціальна відповідальність бізнесу, корпоративна соціальна відповідальність, війна, гуманітарна допомога, сталий розвиток, економічна стійкість.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах повномасштабної війни, що триває в Україні, бізнес-середовище зазнає кардинальних змін, які суттєво впливають не лише на економічні показники, а й на соціальну сферу. Соціально відповідальний бізнес набуває особливої ваги, оскільки відіграє важливу роль у підтримці суспільства, сприяє забезпеченню соціальної стійкості, допомагає вразливим групам населення та бере участь у відновленні інфраструктури. Військовий конфлікт актуалізує потребу в переосмисленні корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), адже підприємства вимушені адаптувати свої стратегії до нових реалій, враховуючи виклики безпеки, гуманітарної допомоги та економічної нестабільності.

Водночас війна відкриває нові горизонти для партнерства бізнесу з громадським сектором, волонтерськими організаціями та державними установами, що формує новий підхід до взаємодії й соціального партнерства. Аналіз особливостей реалізації принципів соціальної відповідальності бізнесу в умовах війни дозволяє не лише окреслити практики, які сприяють стійкості економіки та суспільства, а й виявити механізми, що можуть бути використані в період постконфліктного відновлення.

Таким чином, дослідження особливостей соціально відповідального бізнесу в умовах війни є своєчасним і необхідним для глибшого розуміння трансформацій у сфері корпоративної відповідальності, пошуку ефективних стратегій підтримки суспільства, а також для формування рекомендацій щодо підвищення стійкості бізнесу та суспільства в умовах кризових ситуацій.

Метою статті є дослідження особливостей реалізації принципів соціально відповідального бізнесу в умовах війни, аналіз його ролі у підтримці суспільства, економіки та сприянні стійкості соціально-економічного середовища, а також визначення основних напрямів і практик корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), ефективних у кризових умовах.

Для досягнення поставленої мети передбачається виконання таких завдань:

1. Розкрити сутність поняття соціально відповідального бізнесу та його еволюцію в умовах воєнних конфліктів.

2. Проаналізувати основні виклики та можливості для бізнесу у сфері корпоративної соціальної відповідальності під час війни.

3. Дослідити практики соціальної відповідальності українських підприємств у період повномасштабного військового конфлікту.

4. Визначити роль соціально відповідального бізнесу у підтримці населення, Збройних сил України, відновленні інфраструктури та посиленні соціальної стійкості.

5. Сформулювати рекомендації щодо вдосконалення стратегій корпоративної соціальної відповідальності в умовах війни та в період постконфліктного відновлення.

Питання соціальної відповідальності бізнесу (СРБ) активно досліджуються в сучасній науковій літературі, зокрема в контексті сталого розвитку, етики підприємництва та взаємодії бізнесу із суспільством. Класичні підходи до КСВ розкриті у працях Керролла, Фрімена та Портера і Крамера, які підкреслюють важливість інтеграції соціальних ініціатив у бізнес-стратегію задля довгострокової конкурентоспроможності.

В українських реаліях до початку повномасштабної війни тематика корпоративної соціальної відповідальності висвітлювалася в роботах таких дослідників, як О. Герасимчук, Т. Коломієць, І. Савченко, які акцентували увагу на адаптації світових практик до національного бізнес-середовища. Їхні праці охоплювали питання екологічної відповідальності, етики трудових відносин, благодійної діяльності та партнерства з громадами.

З початком війни у 2022 році науковці та аналітики почали звертати більше уваги на нові аспекти СРБ в умовах кризових ситуацій. Останні публікації Ващенко О. В. Гриценко О. А., Завадська Н. А. висвітлюють практики бізнесу щодо підтримки армії, внутрішньо переміщених осіб, відновлення зруйнованої інфраструктури та забезпечення безпеки працівників.

Особливої уваги заслуговують дослідження, які аналізують взаємодію бізнесу з державою, громадянським суспільством і міжнародними організаціями у сфері гуманітарної допомоги та відбудови країни. Зокрема, наголошується на важливості гнучкості, швидкого прийняття рішень і впровадження інноваційних підходів до соціальних проєктів у період війни.

Водночас варто відзначити, що попри зростання уваги до цієї тематики, вітчизняна наукова база щодо систематизації практик соціально відповідального бізнесу в умовах війни ще перебуває на стадії формування. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на узагальнення досвіду українських підприємств та розробку рекомендацій для ефективної реалізації КСВ у кризових умовах.

Соціально відповідальний бізнес (СРБ) – це модель ведення підприємницької діяльності, при якій компанії добровільно беруть на себе зобов'язання діяти на благо суспільства, навколишнього середовища, працівників та інших стейкголдерів, виходячи за межі законодавчих вимог. В умовах війни поняття СРБ трансформується: акцент зміщується з довгострокових соціально-економічних програм на екстрену гуманітарну допомогу, підтримку армії, евакуацію населення, працевлаштування внутрішньо переміщених осіб (ВПО), а також відновлення критичної інфраструктури. Одним із прикладів є компанія «Rozetka» яка ще на початку повномасштабного вторгнення організувала доставку гуманітарної допомоги, створила благодійний фонд допомоги українським військовим і волонтерам, а також забезпечувала робочі місця для переселенців [9].

Аналізуючи основні виклики та можливості для бізнесу у сфері корпоративної соціальної відповідальності під час війни виділяємо ряд викликів які створюються для бізнесу (рисунок 1)

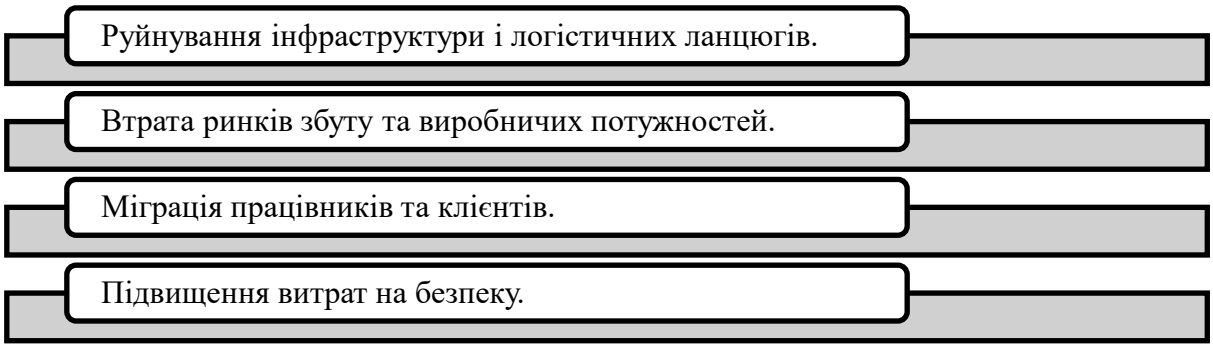

Рисунок 1 – Виклики для бізнесу в умовах війни

Водночас поряд з викликами виникають і можливості: Зміцнення довіри з боку суспільства і партнерів через активну соціальну позицію; побудова нових партнерств із волонтерськими організаціями та державою; розвиток нових продуктів і послуг для задоволення актуальних потреб (гуманітарна допомога, медичне забезпечення тощо).

Досліджуючи практики соціальної відповідальності у період повномасштабного військового конфлікту українські підприємства запровадили низку КСВ-практик, які представлені на рисунку 2.

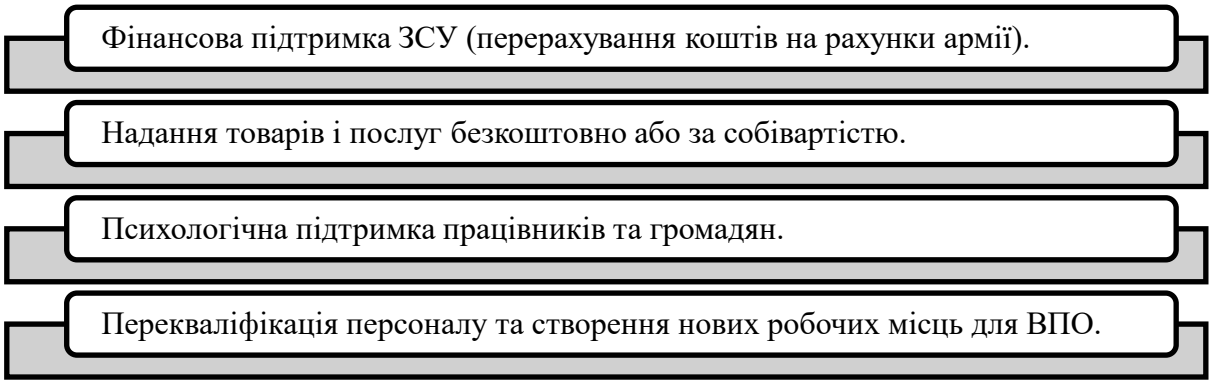

Рисунок 2 – КСВ-практик

Визначення ролі соціально відповідального бізнесу у підтримці населення, Збройних сил України, відновленні інфраструктури та посиленні соціальної стійкості здійснюється соціально відповідальним бізнесом, який допомагає заповнити прогалини, які виникають внаслідок перевантаження державних структур. Його роль проявляється у: закритті нагальних гуманітарних потреб (їжа, одяг, медикаменти); підтримці армії (дрони, техніка, амуніція, автомобілі);

створенні нових можливостей для працевлаштування; інвестуванні у відновлення шкіл, лікарень, житла. Одним з найбільш вагомих прикладів є ряд компаній :

«Агрохолдинг МХП», який надав продукти харчування на мільйони гривень для постраждалих регіонів, забезпечував працевлаштування переселенців на своїх підприємствах, допомагав будувати тимчасові модульні будинки для ВПО [7].

«Nova Poshta» під час війни оперативно адаптувала логістичні маршрути, відкрила послугу «Гуманітарна пошта України», що безкоштовно доставляла гуманітарні вантажі. Компанія також допомагала евакуювати людей із зон бойових дій [10].

«Київстар» не лише забезпечував безкоштовний роумінг та зв'язок для українців за кордоном, а й перерахував понад 100 млн грн на допомогу армії та гуманітарні проєкти, надавав гранти волонтерським організаціям [4].

«Ощадбанк» запустив програми кредитування малого бізнесу для підприємців-переселенців та ветеранів війни, що сприяє економічній інтеграції і відновленню постраждалих громад [8].

З вище зазначеного дослідження нами сформульовано рекомендації щодо вдосконалення стратегій корпоративної соціальної відповідальності в умовах війни та в період постконфліктного відновлення:

– розробити адаптивні КСВ-стратегії, що враховують кризові сценарії;

– інвестувати у безпекові та гуманітарні ініціативи на постійній основі;

– активно співпрацювати з волонтерськими та громадськими організаціями;

– підтримувати довгострокові проєкти з відновлення регіонів (будівництво житла, інфраструктури);

– забезпечити психологічну підтримку працівників і їхніх сімей.

Висновки. У ході дослідження було встановлено, що соціально відповідальний бізнес в умовах війни набуває особливої значущості як чинник стабілізації економіки та підтримки суспільства. Військові дії змінюють традиційні підходи до корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), розширюючи її рамки до гуманітарної, волонтерської та безпекової діяльності.

Підприємства активно включаються в допомогу Збройним силам, підтримку переселенців, відновлення інфраструктури та забезпечення критичних потреб населення. Соціальна відповідальність бізнесу стає не лише етичним обов'язком, а й стратегічною необхідністю для збереження довіри клієнтів, партнерів і громади.

Ключовими особливостями КСВ у воєнний час є: орієнтація на підтримку національної безпеки та територіальної цілісності; посилення співпраці бізнесу, держави та громадських організацій; гнучкість і швидкість реагування на кризові потреби суспільства; впровадження нових форм соціальної допомоги, таких як благодійні фонди, гуманітарні хаби, соціальні ініціативи для ветеранів та постраждалих. Водночас важливо підкреслити, що соціально відповідальний бізнес в умовах війни відіграє ключову роль у формуванні основ для післявоєнного відновлення, сталого розвитку та зміцнення соціальної єдності.

Список використаних джерел:

1. Ващенко О. В. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств в умовах війни: виклики та перспективи. *Вісник Київського національного економічного університету.* 2023. № 4. С. 22–31.

2. Гриценко О. А. Трансформація корпоративної соціальної відповідальності в умовах війни в Україні. *Економіка України.* 2022. № 7. С. 45–56.

3. Завадська Н. А. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах військових дій в Україні: аналіз сучасних практик. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Економіка.* 2023. № 72. С. 85–90.

4. Звіт про сталий розвиток Київстар. URL : https://kyivstar.ua/uk/sustainability

5. Ілляшенко С. М. Стратегії корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в умовах кризових ситуацій. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2023. № 2. С. 12–24.

6. Ковальчук В. В. Соціальна відповідальність бізнесу в контексті підтримки національної безпеки України. *Економічний часопис.* 2023. № 5. С. 100–109.

7. МХП надає гуманітарну допомогу та підтримує ВПО. URL: https://www.mhp.com.ua/uk/press-center/news/mhp-gumanitarna-dopomoga

8. Ощадбанк підтримує переселенців і ветеранів URL : https://oschadbank.ua/news/oschadbank-pidtrimue-pereceleciv-i-veteraniv

9. Rozetka допомагає ЗСУ та волонтерам. URL : https://ain.ua/2022/03/15/rozetka-dopomoga-zsu/

10. Nova Poshta запускає «Гуманітарну пошту України». URL: https://novaposhta.ua/ua/news/details/31340

УДК 330.341.1(477)

Стратійчук В. М., доктор філософії зі спеціальності «Економіка»

ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9754-5028

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ

В статті обґрунтовано сучасний рівень інноваційного розвитку України. Проаналізовано місце України в Глобальному індексі інновацій в розрізі його основних елементів. Визначено сильні та слабкі сторони інноваційного розвитку України у 2024 році. Ідентифіковано позиції українських міст у рейтингу Global Startup Ecosystem Index 2024 та виокремлено потенціал розвитку інноваційності України в умовах глобальних викликів.

Ключові слова: *інновації, інноваційний розвиток, рейтинг, стартап, екосистема інновацій.*

Постановка проблеми. Дослідження інноваційної політики країни в контексті глобальних викликів та можливостей є надзвичайно актуальним питанням в сучасних умовах господарювання. Посилення міжнародної конкуренції, стрімкі технологічні зміни та необхідність швидкої адаптації

національних економік до інтенсивного технологічного розвитку країн світу зумовлює важливість удосконалення національної інноваційної політики. Крім того, існує низка глобальних викликів, таких як зміна клімату, екологічні проблеми, пандемії, загрози здоров'ю та продовольча й енергетична безпека, які потребують інноваційних рішень. Водночас глобалізація відкриває перед країнами нові можливості, включаючи доступ до світових знань і технологій, міжнародну співпрацю, глобальні ринки для інноваційної продукції та залучення іноземних інвестицій і талантів. У даному контексті виникає необхідність постійної адаптації національної інноваційної політики до змін у глобальному економічному середовищі, стратегічного прогнозування, визначення пріоритетних напрямів розвитку та забезпечення ефективної міжсекторальної координації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема інноваційного розвитку підприємства широко досліджена в сучасній економічній літературі. Серед найбільш відомих авторів наукових праць Біла І. С., Гончар О. І., Диха В.В. Диха М.В., Красняк О.П., Посна В.С., Хачатрян В.В., Шевченко О.О. та інші. Науковці описали особливості дослідження інноваційного розвитку підприємства в контексті побудови інноваційних кластерів та ефективного використання інноваційного потенціалу підприємств. Проте питання удосконалення окремих напрямів реалізації інноваційної діяльності наразі залишається актуальним.

Метою статті є обґрунтування особливостей розвитку інноваційної політики країни в умовах глобальних викликів та можливостей.

Виклад основного матеріалу. Інноваційна діяльність є ключовим пріоритетом розвитку країни, особливо в періоди значних змін. Створення інноваційної політики безпосередньо залежить від загального рівня інноваційності держави та її окремих галузей. Для глибшого розуміння процесу формування інноваційної політики в Україні, важливо дослідити її інноваційну активність як до, так і під час війни. Важливим інструментом оцінки інноваційності країн є Global Innovation Index, який аналізує близько 80

показників, що відображають інноваційний розвиток економік різного рівня. Даний індекс складається з двох основних груп показників, зокрема ресурсів та умов для інновацій, а також практичних результатів інноваційної діяльності. Протягом останніх 13 років лідером даного рейтингу залишається Швейцарія [1].

Аналіз показує, що протягом останніх п’яти років Глобальний індекс інновацій для України переважно знижувався, за винятком 2023 року. Очевидно, що на інвестиції в технології впливали складні зовнішні обставини, зокрема пандемія COVID-19 та повномасштабна війна в Україні. Щоб визначити сильні та слабкі сторони інноваційного розвитку України, необхідно детальніше розглянути складові Глобального індексу інновацій.

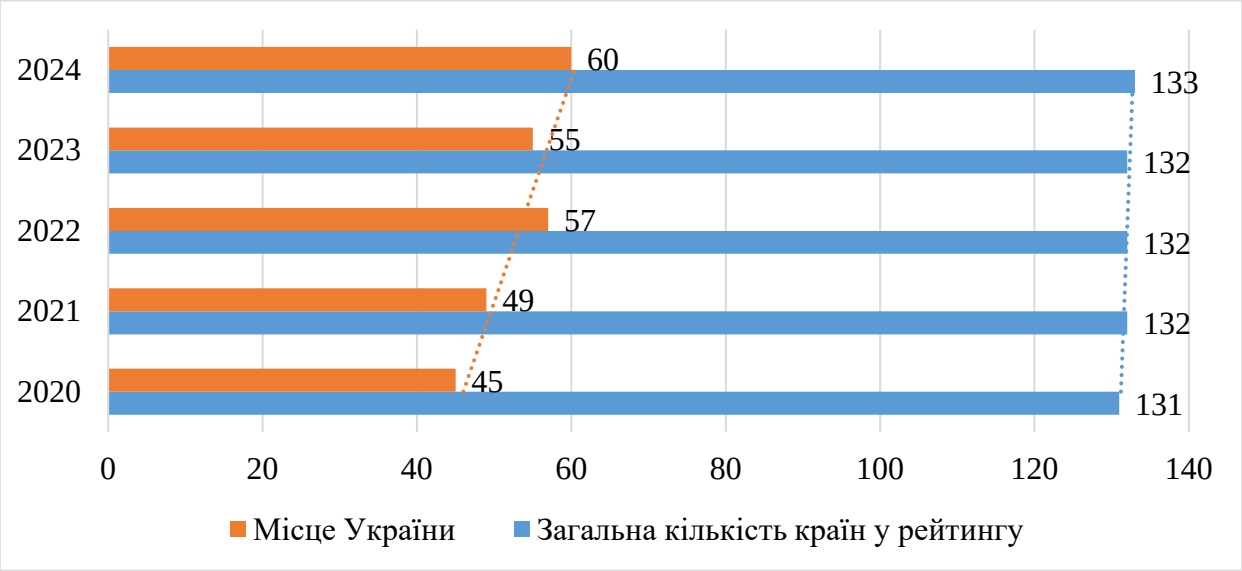

Рисунок 1 – Динаміка рівня України в Глобальному індексі інновацій у 2020-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [1]

Проведемо більш детальний аналіз рівня інноваційності України у 2024 році з огляду на синергію показників, які дозволяють отримати 60 позицію в рейтингу інноваційності країн. Проведене дослідження свідчить про слабкі сторони України у 2024 році в таких аспектах, як стабільність бізнес-операцій (123 місце) та ефективність уряду (99 місце), що в значній мірі зумовлено високим ризиком політичної нестабільності, який негативно позначається на бізнесі. У сфері регуляторної політики Україна займає 90-ту позицію, однак правова система

залишається слабкою (115 місце). Водночас бізнес-середовище має відносно кращі показники у стабільності політики (72 місце) та підтримці підприємництва (54 місце).

Україна демонструє значні інвестиції в освітню сферу, займаючи у 2024 році 16-те місце за відповідним показником, проте має певні труднощі з тривалістю шкільного навчання (76-те місце). Вища освіта в країні є досить розвиненою (49-те місце), однак сфера досліджень та інновацій потребує покращення, що значною мірою пов’язано з недостатнім рівнем інвестицій у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи.

Таблиця 1 – Аналіз динаміки основних складових Global Innovation Index України у 2020-2024 рр.

Індекс та його складові	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2020	
						+/-	%
Глобальний індекс інновацій (місце в рейтингу)	45	49	57	55	60	15	33,33
Інституції	93	91	97	100	107	14	15,05
Людський капітал	39	44	49	47	54	15	38,46
Інфраструктура	94	94	82	77	82	-12	-12,77
Розвиненість ринку	99	88	102	104	85	-14	-14,14
Розвиненість бізнесу	54	53	48	48	45	-9	-16,67
Знання та технологічні результати	25	33	36	45	34	9	36,00
Креативні результати	44	48	63	37	68	24	54,55

Джерело: побудовано автором на основі [1]

Забезпеченість України інформаційно-комунікаційними технологіями у 2024 році є відносно високою (56-те місце), проте рівень їх використання залишається нижчим (74-те місце). Варто відзначити розвиненість онлайн-сервісів уряду (34-те місце). Однак загальний стан інфраструктури є слабким, особливо в галузі логістики (76-те місце) та формування капіталу (125-те місце). Виробництво електроенергії знаходиться на середньому рівні (60-те місце), а в сфері екологічної стійкості існують проблеми з енергоефективністю (115-те місце).

Сфера кредитування в Україні характеризується слабким розвитком у 2024 році, займаючи 100-ту позицію, що проявляється в обмеженому доступі до кредитних ресурсів для стартапів та мікрофінансових організацій. Інвестиційний потенціал країни також є невисоким (103-тє місце), що відображається в низькій ринковій капіталізації та незначному обсязі венчурного капіталу. Водночас торговельні показники, такі як диверсифікація внутрішньої промисловості та розмір ринку, демонструють середній рівень розвитку (50-те місце).

Зважаючи на зведені показники інноваційного розвитку України варто акцентувати увагу на створення сприятливого середовища для розвитку інноваційних проєктів та стартапів. Незважаючи на складні обставини, спричинені війною, що триває, Україна продовжує демонструвати стійкість у підтримці інноваційних стартапів. Незважаючи на те, що в умовах воєнних ризиків терміни відновлення фізичної та економічної інфраструктури залишаються невизначеними, ефективність екосистеми стартапів України до війни вже була вражаючою, що ґрунтувалася на фундаменті технічної досконалості, глобальних амбіцій та підприємницької рішучості.

Дослідницький центр StartupBlink, що спеціалізується на розвитку екосистем та аналізі світової інноваційної економіки, опублікував оновлений Global Startup Ecosystem Index 2024, в якому Україна посіла 46-те місце серед 100 країн. Global Startup Ecosystem Map, щорічно оновлюється з 2017 року, містить інформацію про понад 150000 стартапів з більш ніж 1000 міст та 100 країн. Команда проєкту щоквартально проводить ранжування стартапів, враховуючи такі показники, як залучення, фінансування та кількість співробітників. Оцінка StartupBlink відображає позицію кожного стартапу на глобальному рівні, а також у межах його екосистеми, регіону та галузі [2].

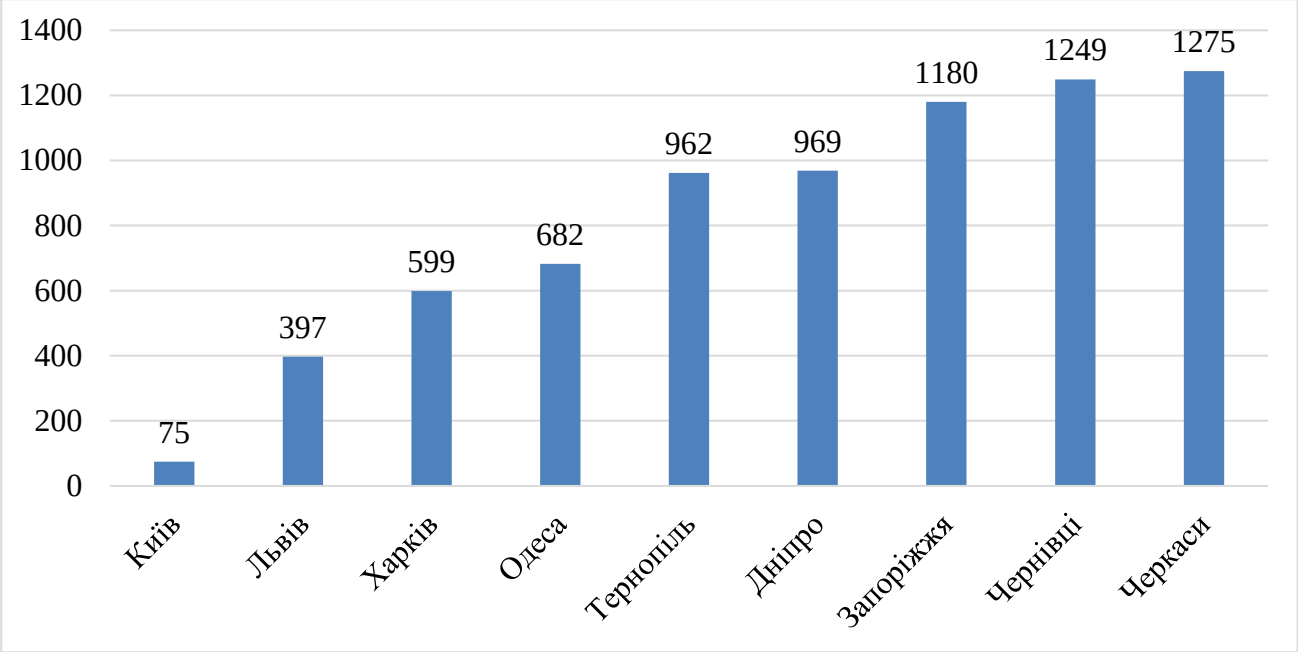

Рисунок 2 – Позиції українських міст у рейтингу Global Startup Ecosystem Index 2024

Джерело: побудовано автором на основі [1]

Згідно зі звітом StartupBlink, ключовим фактором успіху української стартап-індустрії є високий рівень кваліфікації розробників, яких активно залучають до своїх команд багато міжнародних компаній. Водночас головним викликом є значна підтримка українців з боку інших європейських країн, що створює умови для їхнього виїзду та проживання за кордоном. Хоча дана допомога є надзвичайно важливою під час війни, наразі досить важко спрогнозувати, яка частка IT-фахівців повернеться в Україну після її завершення.

Війна також стимулювала розвиток галузей, пов’язаних з безпекою. Український Фонд Стартапів підтримує проєкти, які можуть бути корисними як під час воєнних дій, так і для післявоєнної відбудови, зокрема через програму Rebuilding Ukraine в рамках ініціативи Seeds of Bravery.

Варто також відзначити значну міжнародну підтримку українських стартапів, зокрема Google започаткував Фонд підтримки України, Європейський Союз вперше включив цільову допомогу Україні до своєї програми Horizon Europe, а американський фонд Network VC створив Спеціальний Венчурний Фонд та Програму підтримки українських стартапів.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, Україна має значний потенціал у розвитку інновацій та реалізації сучасних стартап екосистем. Для забезпечення сталого інноваційного розвитку та покращення позицій у глобальних рейтингах, Україні необхідно зосередитися на системних реформах, спрямованих на покращення бізнес-клімату, зміцнення правової системи, підвищення ефективності державного управління та стимулювання інвестицій у науково-дослідну сферу. Важливо також створити умови для повернення та подальшого розвитку висококваліфікованих фахівців, які виїхали за кордон. Лише комплексний підхід, що враховує як внутрішні сильні та слабкі сторони, так і зовнішні виклики та можливості, дозволить Україні зміцнити свої позиції на світовій інноваційній карті та забезпечити довгострокове економічне зростання.

Список використаних джерел:

1. Global Innovation Index 2024. URL: https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/en/.

2. GLOBAL STARTUP ECOSYSTEM INDEX 2024 : УКРАЇНА В ТОП-50. URL: https://ardvin.org.ua/pro-nas/novini-agentsiji/1473-global-startup-ecosystem-index-2024-ukrayina-v-top-50.

3. Біла І. С., Посна В. С., Шевченко О. О. Інноваційний розвиток як чинник повоєнної відбудови економіки України. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2023. Т. 8, вип. 1. С. 10-16.

4. Гончар О. І., Хачатрян В. В. Інноваційність – сучасна умова розвитку підприємницького потенціалу. *Підприємництво і торгівля*. 2018. № 23. С. 77-81.

5. Диха М.В., Диха В.В. Рівень інноваційності розвитку України в глобальному вимірі та окреслення його перспектив. *Київський економічний науковий журнал.* 2023. №2. С. 5-15.

6. Красняк О.П. Основні пріоритетні напрями інноваційного розвитку економіки України в умовах євроінтеграції. *Перспективи ренесансу HR-інжинірингу, економіки і бізнесу за умов конвергенції України з ЄС у рамках європейської інтеграції*: ІІІ Міжнародна науково-практична конференція. Хмельницький : ХНУ, 2023. С. 109-110.

7. Хачатрян В. В., Стратійчук В. М. Кластерний підхід до інноваційного розвитку світового господарства. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку* : зб. матеріалів IX Міжнар. наук.-практ. конф., 29 берез. 2024 р. Київ : КНЕУ, 2024. С. 45–48.

УДК 338.65.12

Бабчинська О. І. доктор економічних наук, доцент
ORCID https://orcid.org/0000-0001-6377-6242
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЗМІН

У статті розглядається проблема управління виробничо-збутовою діяльністю підприємств в умовах економічної нестабільності, спричиненої військовими діями в Україні та глобальними змінами на ринку. Аналізуються виклики, які постають перед компаніями, та обґрунтовуються необхідні адаптаційні заходи для підвищення їхньої гнучкості й ефективності. Окрема увага приділяється впровадженню інноваційних технологій і оптимізації управлінських процесів, що дозволяють підприємствам зберігати конкурентоспроможність і забезпечувати сталий розвиток у складних умовах.
Ключові слова: *управління, виробничо-збутова діяльність, ринкова нестабільність, адаптаційні стратегії, економічні виклики, конкурентоспроможність.*

Постановка проблеми. Актуальність управління виробничо-збутовою діяльністю підприємств в умовах ринкової нестабільності зростає у зв'язку з численними викликами, з якими стикаються бізнеси в Україні, зокрема, через військові конфлікти, економічні труднощі та зміни в споживчій поведінці. Ці фактори створюють потребу в адаптивних стратегічних рішеннях, що забезпечують ефективність операційних процесів та конкурентоспроможність.

В умовах обмежених ресурсів і підвищених ризиків підприємства повинні знаходити нові підходи до організації виробництва та реалізації продукції, впроваджуючи інноваційні технології та оптимізуючи управлінські практики. Таким чином, постає питання про те, як адаптувати управлінські стратегії до нових реалій, щоб забезпечити стійкий розвиток у кризових умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню проблем розвитку системи управління збутовою діяльністю присвячені дослідження багатьох вчених: В.М. Алексійчука, О.М. Алімова, В.Я. Амбросова, О.А. Бугуцького, В.В. Булюка, С.В. Васильчак, А.І. Даниленка, А.А. Мазаракі, В.М. Трегобчука, та інших. Результати їх досліджень знайшли відображення у відповідних наукових працях**.** Проте, попри значний обсяг досліджень, ряд аспектів, зокрема, стосовно ефективності впровадження інновацій у специфічних умовах України, залишаються недостатньо вивченими та потребують подальшого аналізу.

Метою статті є дослідження адаптаційних стратегій управління виробничо-збутовою діяльністю підприємств в умовах ринкової нестабільності, а також виявлення ефективних інструментів і підходів для підвищення їхньої конкурентоспроможності та стійкості до викликів сучасного бізнес-середовища.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах економічної нестабільності управління виробничо-збутовою діяльністю підприємств вимагає комплексного підходу, що включає аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на ефективність бізнесу.

З метою забезпечення своєчасного виявлення невикористаних резервів та збутових можливостей, а також уникнення ризикових подій підприємствам доцільно проводити діагностику збутового потенціалу, що уможливить ефективне управління збутовою діяльністю та активізує збутовий процес як такий [3, с.57].

Основними викликами, з якими стикаються компанії, є зміни в споживчому попиті, коливання цін на сировину, проблеми з логістикою та нестабільність валютних курсів. У цьому контексті важливою є адаптація стратегій управління, що дозволяє забезпечити стійкість підприємств до зовнішніх впливів.

Першим кроком у процесі адаптації є детальний аналіз ринку та його тенденцій. Важливо проводити регулярні дослідження споживчої поведінки, щоб виявити зміни в уподобаннях клієнтів і відповідно коригувати виробничі програми

Наприклад, в умовах кризи підприємства повинні бути готові швидко змінювати асортимент продукції, впроваджуючи нові товари, які відповідають актуальним потребам споживачів.

Другим аспектом адаптації є оптимізація виробничих процесів. Впровадження сучасних технологій і автоматизації допомагає знизити витрати та підвищити ефективність виробництва. У цьому контексті важливо використовувати принципи lean-менеджменту, що створює передумови на підприємствах для зменшення запасів, скорочення витрат, економія площі, зменшення ризиків, скорочення відходів, оптимізації процесів управління та виробництва, підвищення продуктивності, покращення якості, підвищення задоволеності клієнтів тощо [2].

Третім ключовим елементом є налагодження ефективних каналів збуту. В умовах нестабільності традиційні канали можуть бути недостатньо ефективними.

Використання цифрових платформ, електронної комерції та соціальних медіа стає важливим інструментом для залучення нових клієнтів. Також слід враховувати необхідність співпраці з дистриб'юторами та партнерами для розширення мережі збуту.

Окрім цього, компанії повинні активно впроваджувати інновації у всі аспекти своєї діяльності. Це стосується не лише виробництва, а й управлінських процесів.

Створення інноваційних команд, які зосереджуються на розробці нових продуктів та послуг, дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними навіть у складних умовах.

Нарешті, важливим є моніторинг і оцінка ефективності впроваджених змін. Компанії повинні постійно аналізувати результати своїх дій, щоб вчасно коригувати стратегії та оперативно реагувати на нові виклики.

У таблиці 1 наведено основні адаптаційні стратегії, які можуть бути впроваджені підприємствами для підвищення ефективності виробничо-збутової діяльності в умовах ринкової нестабільності.

Таблиця 1 – Адаптаційні стратегії управління підприємствами

Адаптаційні стратегії	Опис	Очікувані результати
Аналіз ринку та споживчої поведінки	Регулярне дослідження потреб споживачів, щоб оперативно реагувати на зміни в уподобаннях.	Підвищення продажів та задоволеності клієнтів
Оптимізація виробничих процесів	Впровадження lean-менеджменту для усунення витрат і підвищення ефективності виробництва.	Зниження витрат і підвищення якості продукції
Налагодження нових каналів збуту	Використання цифрових платформ та соціальних медіа для залучення клієнтів.	Розширення клієнтської бази
Інноваційний підхід	Створення інноваційних команд для розробки нових продуктів і послуг.	Збільшення конкурентоспроможності
Моніторинг ефективності	Постійний аналіз результатів впроваджених змін для корекції стратегій.	Оперативна адаптація до ринкових змін

Таким чином, адаптація управління виробничо-збутовою діяльністю підприємств вимагає комплексного підходу, що включає аналіз ринку, оптимізацію процесів, використання інновацій та ефективний моніторинг результатів.

Одним з важливих аспектів управління в умовах ринкової нестабільності є побудова ефективної комунікації всередині підприємства. Забезпечення зворотного зв’язку між різними рівнями управлінської ієрархії дозволяє оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та враховувати думки працівників, що може призвести до вдосконалення внутрішніх процесів [1]. Крім того, формування корпоративної культури, яка підтримує інновації та адаптивність, є необхідним елементом для успішного управління підприємством у кризових умовах.

Також важливою є роль інформаційних технологій у забезпеченні ефективного управління. Системи управління ресурсами підприємства (ERP-системи) та платформи для управління відносинами з клієнтами (CRM)

дозволяють не лише автоматизувати рутинні процеси, але й отримувати важливу інформацію для прийняття управлінських рішень. Використання аналітики великих даних (Big Data) дає можливість підприємствам глибше аналізувати ринкові тенденції та передбачати зміни, що значно підвищує їх здатність до адаптації.

Важливим є також управління ризиками, яке передбачає виявлення, оцінку та мінімізацію негативних наслідків, що можуть виникнути внаслідок нестабільності. Підприємства повинні розробляти стратегії управління ризиками, які включають диверсифікацію постачальників, формування резервів ресурсів і забезпечення альтернативних шляхів доставки продукції. Це допоможе зменшити залежність від певних ринків чи постачальників, що критично важливо в умовах кризових ситуацій.

Крім того, для підвищення стійкості підприємств важливо звернути увагу на соціальну відповідальність бізнесу. Учасники ринку, які активно впроваджують принципи сталого розвитку, мають більше шансів на підтримку з боку споживачів, партнерів та держави.

На формування стратегії збутової політики підприємства впливає багато різних факторів, тому для успішної адаптації даної стратегії до викликів, варто враховувати всі елементи формування збутової стратегії підприємства. Елементи збутової політики підприємства зображенні на рисунку 1.

Рисунок 1 – Модель формування збутової політики підприємства

Узагальнюючи наведені аспекти, можна стверджувати, що адаптація управлінських стратегій в умовах ринкової нестабільності є складним, але необхідним процесом для забезпечення сталого розвитку підприємств. Комплексний підхід, що включає аналіз ринку, оптимізацію виробничих процесів, впровадження інновацій, ефективну комунікацію та управління ризиками, дозволяє компаніям зберігати конкурентоспроможність і успішно справлятися з викликами, що постають перед ними.

Для подальшого розвитку адаптаційних стратегій управління виробничо-збутовою діяльністю підприємств можна виділити кілька додаткових напрямків, які можуть значно підвищити ефективність роботи компаній у кризових умовах:

1. Зміцнення партнерських відносин. Ефективні партнерства з іншими підприємствами, постачальниками та клієнтами можуть стати важливим елементом стратегії адаптації. Співпраця в рамках кластерів або бізнес-альянсів дозволяє обмінюватися ресурсами, технологіями та знаннями, що підвищує загальну конкурентоспроможність усіх учасників. Такі відносини також сприяють формуванню спільних ринкових стратегій, що допомагає зменшити ризики.

2. Гнучкість виробничих потужностей. Підприємства повинні бути готовими до швидкого коригування виробничих потужностей у відповідь на зміни в попиті. Це може включати переведення виробництв на альтернативні лінії, адаптацію існуючих потужностей для виготовлення нових продуктів або послуг, а також запровадження модульних виробничих систем, які дозволяють швидко змінювати обсяги та асортимент продукції.

3. Розвиток дистанційних комунікацій. Адаптація до нових реалій бізнес-середовища вимагає активного використання дистанційних комунікаційних технологій. Впровадження систем для віддаленого управління проєктами, а також платформ для відеозв'язку дозволяє підтримувати ефективну комунікацію між співробітниками та партнерами, що особливо важливо в умовах обмежень, спричинених війною або іншими кризами.

4. Підвищення рівня кваліфікації персоналу. Навчання та перепідготовка

кадрів стають важливими для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Компанії, які інвестують у розвиток навичок своїх співробітників, отримують значні переваги у вигляді підвищення продуктивності та ефективності. Створення програм безперервного навчання, участь у семінарах та тренінгах, а також обмін досвідом з іншими підприємствами можуть стати важливими складниками стратегії розвитку.

5. Фінансова стійкість та управління бюджетом. Підприємства повинні активно працювати над забезпеченням фінансової стійкості. Це охоплює оптимізацію витрат, планування бюджетів з урахуванням можливих ризиків і коливань, а також пошук альтернативних джерел фінансування. Створення резервних фондів дозволяє компаніям мати додаткові ресурси для реагування на непередбачувані обставини.

6. Аналіз конкурентів. Постійний моніторинг конкурентного середовища є необхідним для виявлення нових можливостей та загроз. Аналіз стратегій конкурентів, їхніх успіхів і помилок може стати джерелом цінних ідей для вдосконалення власних бізнес-процесів. Це дозволяє підприємствам не лише адаптувати свої стратегії, але й уникати помилок, які вже були зроблені іншими.

Також для успішної адаптації управління виробничо-збутовою діяльністю підприємств є важливим дотримуватись розвитку збутової діяльності, основними стратегіями якого перелічені на рисунку 2.

Важливу роль у впровадженні ефективної стратегії збуту підприємств відіграють системи управління якістю. Встановлення системи управління якістю (наприклад, ISO) допомагає підприємствам не лише забезпечити відповідність продуктів і послуг вимогам споживачів, але й підвищити внутрішні процеси. Це також дозволяє зменшити ризики, пов'язані з дефектами продукції, і підвищити загальний рівень задоволеності клієнтів.

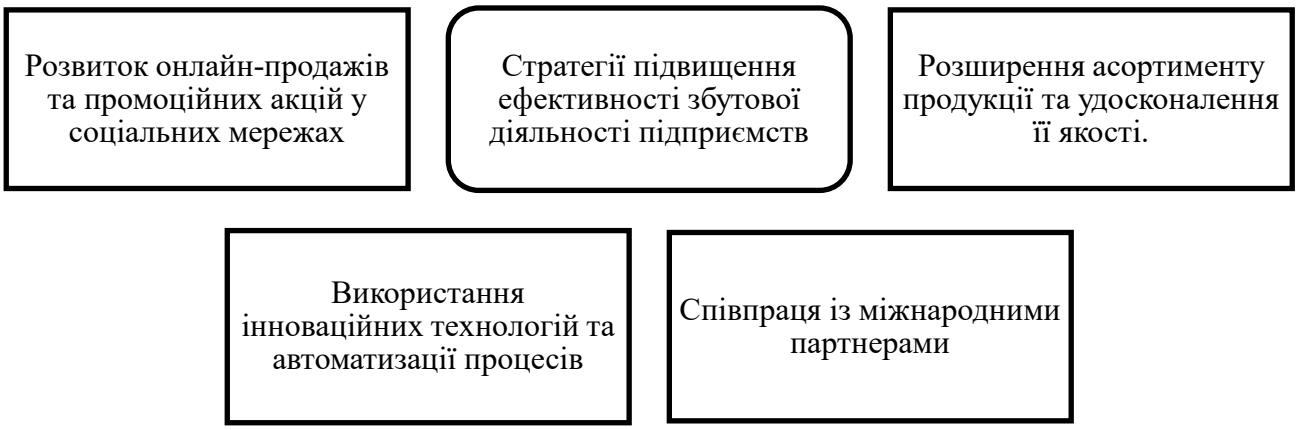

Рисунок 2 – Основні стратегії щодо підвищення ефективності збуту підприємств

Також важливим аспектом розвитку адаптації збутової стратегії підприємства є залучення зворотного зв'язку від споживачів. Активне залучення споживачів у процес розробки та вдосконалення продуктів є важливим елементом адаптаційної стратегії. Використання опитувань, фокус-груп та інших інструментів для збору відгуків дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни в уподобаннях споживачів і вдосконалювати свої пропозиції.

Висновки і перспективи подальших досліджень. В умовах ринкової нестабільності адаптація управління виробничо-збутовою діяльністю підприємств є критично важливою для забезпечення їхньої життєздатності та конкурентоспроможності. Проведений аналіз показав, що ефективні адаптаційні стратегії, такі як оптимізація процесів, впровадження інновацій, використання сучасних технологій і гнучке управління, можуть значно підвищити стійкість підприємств до зовнішніх викликів.

Крім того, особлива увага повинна приділятися розвитку комунікаційних каналів, управлінню ризиками та соціальній відповідальності бізнесу. У результаті, інтеграція зазначених підходів у стратегії управління дозволяє підприємствам не лише виживати в умовах криз, але й знаходити нові можливості для зростання і розвитку.

Список використаних джерел:

1. Бабчинська О. І. Ключові аспекти сучасної парадигми управління підприємством. *Ефективна економіка.* 2019. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7037 (дата звернення: 03.05.2025).

2. Денисюк О.Г., Саннікова С.Б. LEAN-менеджмент як технологія управління вітчизняними підприємствами в умовах кризи. *Економіка та суспільство*. 2022. №46. С. 1-7. URL: DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-13 (дата звернення: 04.05.2025).

3. Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Організація збутової діяльності торговельного підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва.* 2021. № 1. С. 56-65.

УДК 351.778:35.072.2:005.332.4

Бондар В. О., аспірант

ORCID https://orcid.org/0000-0003-1286-3412

Державний торговельно-економічний університет

КОНЦЕПТУАЛЬНЕ РОЗМЕЖУВАННЯ ПОНЯТЬ «ВІДНОВЛЕННЯ» ТА «ВІДБУДОВА»: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

У статті досліджується концептуальне розмежування понять «відновлення» та «відбудова» як теоретичної основи для формування ефективної державної політики України в умовах подолання наслідків збройної агресії. Систематизовано основні підходи до тлумачення досліджуваних понять, визначено їх ключові характеристики. Запропоновано авторські дефініції досліджуваних понять. Обґрунтовано необхідність нормативного закріплення запропонованих визначень для підвищення ефективності державної політики у сфері реконструкції та модернізації постраждалих від війни територій.

Ключові слова: *відновлення, відбудова, державна політика, понятійний апарат, концептуальне розмежування, повоєнне відновлення, публічне управління, деокуповані території.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах збройної агресії проти України та активного процесу деокупації частини її територій питання відновлення та відбудови набувають особливого значення. Водночас науковий і нормативно-правовий аналіз засвідчує відсутність чітко унормованого понятійного апарату щодо термінів «відновлення» та «відбудова». Ці поняття часто використовуються як взаємозамінні, що призводить до розмитості формулювань у стратегічних документах, дублювання функцій між суб'єктами публічного управління, а також ускладнює оцінювання ефективності політик, спрямованих на подолання наслідків збройної агресії росії.

У практичному вимірі така термінологічна нечіткість унеможливлює вироблення єдиної системи координат для планування, координації й моніторингу заходів з відновлення критичної інфраструктури, житлового фонду, інституційного потенціалу громад, а також довгострокової відбудови регіонів.

Тобто, постає потреба у теоретичному осмисленні понять «відновлення» та «відбудова» у контексті державної політики України, з метою формування цілісного, логічно вибудуваного понятійного апарату, який може бути інтегрований у практику публічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання відновлення та відбудови в умовах повоєнного розвитку та реалізації політики державної єдності знаходить дедалі ширше відображення у вітчизняному та зарубіжному науковому дискурсі. Зоокрема, поняття «відбудова» та «відновлення» висвітлені у наукових працях: Єрохіна С.А., Книш І.В., Степаненко Н.В., Курілця О.О., Пугаченко О.Б., Пиголенко І. В. та інших.

Мета статті. Теоретико-методологічне обґрунтування концептуального розмежування понять «відновлення» та «відбудова», а також формулювання їх чітких дефініцій для створення узгодженого понятійного апарату.

Виклад основного матеріалу. У контексті публічного управління поняття

«відновлення» зазвичай асоціюється з короткостроковими заходами, спрямованими на відновлення базових функцій життєдіяльності суспільства після кризових ситуацій. Це включає відновлення інфраструктури, забезпечення життєво необхідних послуг та стабілізацію соціально-економічного стану.

«Відбудова» у публічному управлінні трактується як довгостроковий процес, спрямований на реконструкцію та модернізацію інфраструктури, інституцій та соціально-економічних систем. Цей процес включає стратегічне планування, залучення інвестицій, реформування управлінських структур та впровадження інноваційних технологій. Варто додати, що відбудова передбачає не лише фізичне відновлення зруйнованих об’єктів, але й трансформацію суспільства з урахуванням нових викликів та потреб.

Степаненко Н.В., Курілець О.О. у своїй праці взагалі розглядають дефініцію «повоєнне відновлення держави». Під даним поняттям науковці розуміють комплекс організаційних, правових, фінансових та інших заходів, що спрямовуються на прискорену відбудову і створення умов для покращення життєдіяльності населення та діяльності суб’єктів господарювання на певній території, для подолання наслідків війни (у тому числі гуманітарних, соціальних, економічних та інших) [1].

Дослідники Єрохін С.А., Книш І.В. пропонують іншу назву, на їх думку, більш доцільну, «Оновлення України» – практики які мають за мету розв’язання питань післявоєнної відбудови рухомих і нерухомих матеріальних об’єктів, а також глибокої модернізації, апгрейда й трансформації всіх сфер життя країни, пов’язаних із відновленням її територіальної цілісності [2].

Відновлення (англ. recovery) найчастіше трактується як оперативний етап, що передбачає:

– реагування на наслідки збройної агресії, катастрофи чи іншої кризи;

– стабілізацію основних функцій інфраструктури;

– надання першочергових послуг населенню (вода, електрика, медична допомога, притулок тощо);

– короткострокове втручання, спрямоване на зменшення вразливості населення.

У цьому контексті відновлення є перехідним етапом між надзвичайним реагуванням та повноцінною реконструкцією. Таку позицію поділяє, зокрема, Н. Гончарук, яка наголошує, що відновлення має здійснюватися за умов оперативності, прозорості та адресності заходів, а його ефективність значною мірою залежить від потенціалу органів публічної влади [3].

Відбудова (англ. reconstruction) розглядається як довгостроковий і стратегічно орієнтований процес, що охоплює:

– фізичну реконструкцію об'єктів соціальної та інженерної інфраструктури;

– відновлення економічної активності;

– інституційні перетворення в системі управління;

– культурну, освітню та соціальну реінтеграцію населення;

– реалізацію принципу «відбудови краще, ніж було» (англ. build back better), який активно просувається міжнародними організаціями (наприклад, UNDP, UNDRR).

Такі підходи чітко відображено у глобальних документах, як-от Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015–2030, де «recovery» і «reconstruction» поділяються за своїм часовим горизонтом, обсягом втручання та цілями [4].

У проєкті Закону України «Про засади відновлення України» дано наступне визначення поняттю «відновлення» – діяльність, спрямована на подолання гуманітарних, соціальних, економічних, екологічних та інших наслідків, спричинених збройною агресією російської федерації проти України, та/або створення умов для соціально-економічного зростання, покращення життєдіяльності населення та діяльності суб'єктів господарювання на певній території, незалежно від того чи постраждала безпосередньо така територія від збройної агресії російської федерації проти України [5].

Станом на травень 2025 року відбудова в Україні досі нормується законом «Про засади державної регіональної політики» [6] та безліччю підзаконних актів уряду. Вони скеровані на унормування практичної сторони відновлення, з якою зустрічаються відбудовники та місцеві органи влади під час відновлення. Порівняльний аналіз понять «відновлення» та «відбудова» наведений у таблиці нижче.

Таблиця 1 – Порівняльний аналіз понять «відновлення» та «відбудова»

Критерій	Відновлення	Відбудова
Тривалість	Короткострокова	Довгострокова
Мета	Стабілізація та повернення до функціонування	Реконструкція та модернізація
Характер заходів	Реактивні, оперативні	Стратегічні, планові
Рівень управління	Локальний	Національний та регіональний
Залучені ресурси	Внутрішні резерви	Внутрішні та зовнішні інвестиції

Слід згадати про План відновлення України (англ. Recovery Plan), презентований на конференції в Лугано у липні 2022 року. Стратегічний документ, підготовлений Національною радою з відновлення України. Документ використовує обидва поняття – «recovery» (відновлення) і «reconstruction» (відбудова), проте українською мовою ці терміни перекладаються здебільшого як «відновлення» без чіткого розрізнення. Вказано, що «відновлення України» передбачає як термінові заходи, так і довгострокову модернізацію – тобто, на практиці поняття відновлення часто поглинає відбудову [7].

На підставі аналізу літератури, інтернет джерел пропонуємо наступні формулювання:

1) Відновлення – це сукупність оперативних заходів, спрямованих на забезпечення базових умов життєдіяльності населення та функціонування критичної інфраструктури в умовах дестабілізації, спричиненої війною або іншими надзвичайними подіями.

2) Відбудова – це стратегічно орієнтований, довготривалий процес модернізації інфраструктури, інституцій, соціальних та економічних систем задля сталого розвитку.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного аналізу встановлено, що поняття «відновлення» та «відбудова», хоча й часто використовуються як взаємозамінні у вітчизняній управлінській і науковій практиці, насправді мають різну змістову й функціональну природу. Відновлення охоплює переважно короткострокові стабілізаційні заходи, тоді як відбудова передбачає довгостроковий, стратегічний процес відновлення та трансформації постраждалих територій.

Подальші наукові розвідки доцільно зосередити на комплексному аналізі інституційного потенціалу органів публічної влади та місцевого самоврядування, адже саме ці суб'єкти відіграють ключову роль у реалізації політики відновлення та відбудови на деокупованих і постраждалих територіях.

Список використаних джерел:

1. Степаненко Н.В., Курілець О.О. Сутність, поняття і зміст повоєнного відновлення держави: теоретико-правовий аспект. *Legal Bulletin. Розділ І. Теорія та історія держави і права.* 2023. С. 34–41. DOI: https://doi.org/10.31732/2708-339X-2023-10-34-41

2. Єрохін С.А., Книш І.В. Післявоєнний план щодо майбутнього України: етимологія понять. Проблеми економічного і духовного життя України в умовах російської агресії та означення головних шляхів їх вирішення. К.: ВНЗ «Національна академія управління». 2023. 99-106 с. URL: https://nam.kyiv.ua/files/pdf/zbirnyk-konf-30032023.pdf

3. Гончарук Н., Чередниченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*. 2022. № 10(6). С. 46-54. DOI: https://doi.org/10.15421/152243

4. Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015–2030 URL: https://www.undrr.org/media/16176/download?startDownload=20250518

5. Повідомлення про оприлюднення пропозицій робочої групи з напрацювання законодавчих ініціатив щодо відновлення України. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: https://mtu.gov.ua/news/35630.html

6. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII : станом на 12 травня 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text

7. План відновлення України 2022. URL: https://ua.urc-international.com/past-conferences/urc22/plan-vidnovlennya-ukrayini

УДК 658.15

Бондарчук Л. В., кандидат економічних наук, доцент

ORCID https:// orcid.org/0000-0001-9414-5515

Вінницький торговельно-економічний інституту ДТЕУ

КРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: НОВІ ПАРАДИГМИ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗАГРОЗ

У статті досліджено сучасні виклики кризового менеджменту в контексті глобальних загроз, зокрема пандемій, воєнних конфліктів, економічної нестабільності, та кліматичних змін. Проаналізовано трансформацію традиційних моделей управління в напрямі впровадження нових парадигм, таких як проактивність, стійкість, адаптивність, інноваційність та етичне лідерство. Особливу увагу приділено впливу цифровізації на ефективність кризового реагування, розвитку мережевої взаємодії між секторами та значенню довіри до управлінських рішень у критичних умовах. На прикладі України висвітлено практичні аспекти впровадження новітніх підходів до управління кризами. Запропоновано стратегічні напрями вдосконалення систем кризового менеджменту з урахуванням постійно зростаючої складності світових викликів.

Ключові слова: *кризовий менеджмент, глобальні загрози, нові парадигми управління, стійкість, адаптивність, цифровізація, публічне управління.*

Постановка проблеми. Проблематика дослідження полягає в недостатній ефективності традиційних моделей кризового менеджменту в умовах зростаючої складності та непередбачуваності глобальних загроз, таких як пандемії, військові конфлікти, економічні кризи та кіберризики. Сучасні системи управління виявляються недостатньо гнучкими, цифрово оснащеними та адаптивними, що ускладнює своєчасне реагування, координацію дій і збереження довіри громадськості. Проблема також полягає у слабкій інтеграції підходів до стійкості, низькому рівні підготовки управлінських кадрів та фрагментарності міжсекторальної взаємодії, що потребує переосмислення парадигм управління в бік проактивності, інноваційності та етичної відповідальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загальні питання управління бізнес-процесами підприємства в умовах кризи висвітлено у працях таких науковців, як А. Хотомлянський, Т. Чернат, А. Северін, М. Любушин, В. Ляшев та інших. Значний науковий інтерес до цієї теми також проявили західні дослідники, серед яких: Д. Старгс, С. Фінк, Т. Кумбс, Р. Улмер, Т. Селлнау, М. Сиджер, К. Хеаріт, Дж. Даулінг, М. Реджестер та Дж. Ларкін.

Мета статті. Полягає у визначенні нових парадигм кризового менеджменту, здатних забезпечити ефективне управління в умовах глобальних загроз, підвищити адаптивність, стійкість і рівень довіри до управлінських рішень. Завдання дослідження включають: аналіз сучасних викликів кризового управління; виявлення недоліків традиційних моделей; обґрунтування необхідності впровадження цифрових, мережевих та етичних підходів; вивчення українського досвіду управління кризами; формулювання практичних рекомендацій щодо посилення інституційної спроможності в умовах криз. Сучасні дослідження потребують аналізу еволюції кризового менеджменту, визначення сучасних управлінських парадигм у відповідь на глобальні виклики та формування рекомендацій для підвищення стійкості організацій.

Виклад основного матеріалу. У XXI столітті характер криз зазнав суттєвих змін, від локалізованих внутрішніх збоїв до масштабних, системних загроз, що охоплюють цілі регіони або навіть планету. Серед них – пандемія COVID-19, військові дії в Україні, енергетична нестабільність, кіберзлочинність, зміни клімату. В умовах постійної турбулентності традиційні управлінські моделі виявилися малоефективними, оскільки не здатні забезпечити достатню гнучкість і швидкість реагування.

Глобальні загрози стали каталізатором трансформації підходів до кризового менеджменту. У фокусі управлінців опинились такі принципи, як адаптивність, системність, багатовекторність і анти крихкість.

Глобальні загрози вимагають від організацій не лише швидкого реагування, а й здатності прогнозувати ризики, відновлюватися після кризи та вчитися на помилках. Сучасна практика показує, що ефективними є ті організації, які:

- мають адаптовані стратегічні плани,

- впроваджують цифрові інструменти моніторингу ризиків,

- використовують децентралізовані моделі прийняття рішень,

- інвестують у розвиток стійкості (resilience) персоналу та бізнес-систем.

Досвід пандемії, наприклад, продемонстрував, що лише ті компанії, які мали розвинену цифрову інфраструктуру, могли оперативно перейти на дистанційну модель роботи й зберегти керованість процесами.

З огляду на динамічність і комплексність сучасних глобальних викликів, формуються нові парадигми кризового управління, кожна з яких фокусується на певному аспекті взаємодії організації з ризиками. Проте ефективне функціонування підприємства в умовах нестабільності потребує не ізольованого впровадження окремих концепцій, а інтеграції різних підходів у єдину систему гнучкого антикризового управління.

Сучасне бізнес-середовище функціонує в умовах постійної турбулентності, де кризи перестали бути винятковими подіями і трансформувалися в структурний елемент економічної реальності. У відповідь на це відбувається переосмислення традиційних управлінських підходів та формування нових парадигм кризового менеджменту, що вже не лише доповнюють класичні моделі, а в багатьох випадках – повністю їх замінюють.

У центрі цих трансформацій – потреба в системному, гнучкому та етичному підході до управління невизначеністю, який поєднує здатність до адаптації, відновлення та розвитку. Сучасні парадигми кризового управління (стійкість, адаптивність, цифровізація та соціальна відповідальність) не функціонують ізольовано, а формують інтегровану управлінську рамку, де кожна з них виконує взаємодоповнюючу роль.

В умовах швидкозмінного середовища перехід до мультипарадигмального підходу стає критично важливим. Йдеться про перехід від традиційної реактивної моделі («проблема – рішення») до проактивної, гнучкої системи, де антикризове управління інтегрується в повсякденні процеси стратегічного планування, кадрової політики, комунікацій, інновацій та корпоративної культури.

Одним із ключових факторів ефективного функціонування системи кризового менеджменту є людський капітал, який відіграє визначальну роль у процесі подолання кризових викликів. На тлі нових управлінських парадигм, таких як антикрихкість, адаптивність та соціальна відповідальність, саме усвідомлені дії персоналу стають вирішальними в розробці та реалізації ефективних кризових стратегій.

Криза – це не лише технічне чи економічне порушення функціонування бізнесу, а передусім психологічне та організаційне потрясіння, що вимагає чіткої координації, мобілізації внутрішніх ресурсів і згуртованості колективу. У цьому контексті організоване управління персоналом і внутрішніми комунікаціями постає як фундаментальна основа ефективного антикризового управління.

Успішні приклади кризового менеджменту показують, що адаптивність працівників, їхня здатність до швидкого навчання, комунікабельність та міжособистісна взаємодія є часто вирішальними чинниками, що впливають на швидкість подолання кризи. Більше того, накопичений досвід працівників – як формальний, так і неформальний – є джерелом інсайтів для розробки нових рішень у нестандартних ситуаціях. У цьому сенсі людський фактор – не лише інструмент реалізації політик, а джерело стратегії як такої. У ширшому контексті, ефективне управління людськими ресурсами у кризовий період прямо пов’язане з новітніми парадигмами. Адже саме через дії персоналу організація може не просто відновитися, а й набути вищої стійкості, гнучкості та спроможності до розвитку в майбутньому. Кризові ситуації в цьому сенсі виступають каталізаторами внутрішніх трансформацій, джерелом зростання організаційного досвіду й управлінської зрілості.

Водночас, наслідки криз, особливо масштабних, створюють значні виклики для будь-якого бізнесу: руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, втрати персоналу, інформаційні загрози, падіння довіри з боку клієнтів.

Так, концепція стійкості формує основу організаційної здатності витримувати потрясіння, тоді як адаптивне управління дозволяє своєчасно

коригувати дії відповідно до змін. Ситуаційний підхід поглиблює це за рахунок перетворення кризи на стимул для росту та інновацій. У свою чергу, цифрові технології стають технологічним каркасом цієї системи, забезпечуючи інструментальну базу для гнучкого реагування, аналізу даних і автоматизації процесів. Водночас соціальна відповідальність є необхідним інституційним та моральним фільтром, що гарантує легітимність управлінських рішень і сприяє зміцненню довіри з боку працівників, партнерів та суспільства.

Ключова перевага такого інтегрованого підходу полягає в його системності. Бізнес, який здатен одночасно:

- прогнозувати ризики (через цифрову аналітику),
- адаптуватися до змін (через гнучкі моделі управління),
- перетворювати виклики на точки зростання (через логічне мислення),
- зберігати внутрішню стійкість (через резерви, сценарії, культуру підтримки), і діяти етично в суспільному контексті, що отримує значно вищі шанси на виживання й розвиток не лише в періоди кризи, а й у довгостроковій перспективі.

В українському контексті такі підходи вже впроваджуються, зокрема, в IT-секторі, логістиці, енергетиці, аграрному бізнесі – галузях, які найшвидше змушені адаптуватися до нових реалій через війну та пов’язані з нею ризики. У практиці кризового управління ключовим викликом є не лише наявність різноманітних управлінських парадигм, а й вміння їх ефективно інтегрувати, адаптувати та застосовувати залежно від типу кризи, галузі, масштабу бізнесу та організаційної культури. Кожен з підходів має власні інструменти, обмеження та зони оптимального застосування. Саме поєднання та гнучке налаштування цих парадигм визначає успішність антикризових дій.

На стратегічному рівні основним завданням є проактивна ідентифікація потенційних загроз, а також формування системи сценарного прогнозування. Тут поєднуються підходи стійкості та стабільності, перший забезпечує готовність до збоїв, другий – трансформацію ризику в точку росту. Стратегічне планування має спиратись на аналітичні інструменти цифрової трансформації, включаючи big data, моделювання сценаріїв, хмарні платформи управління ризиками.

У кризових умовах гнучкість стратегій стає важливішою за їхню жорстку детермінацію. Компанії повинні мати набір «живих» стратегічних сценаріїв, які постійно коригуються через зворотний зв’язок із ринком і внутрішнім середовищем (адаптивне управління).

На операційному рівні управлінські підходи застосовуються з урахуванням специфіки бізнес-процесів: логістики, виробництва, постачання, IT-підтримки. Тут ключову роль відіграє цифрова трансформація. Впровадження ERP-систем, CRM-платформ, програмних рішень для управління ризиками дозволяє централізовано відслідковувати збої, швидко приймати рішення, координувати ресурси в реальному часі.

Підхід адаптивності реалізується через методології agile, lean, scrum, які дозволяють швидко пере налаштовувати процеси залежно від змін попиту, обмежень ланцюгів постачання чи зовнішніх факторів (наприклад, доступу до електроенергії чи інтернету в кризових зонах). У цих умовах особливо важливо формувати само організовані, автономні команди, здатні приймати оперативні рішення без тривалих погоджень, що забезпечує гнучкість і швидкість реагування.

Особливо важливо, щоб соціальна відповідальність не залишалася декларативною – підприємство має демонструвати конкретні дії: збереження робочих місць, гнучкий графік роботи, психологічна підтримка, прозора комунікація. Це забезпечує зростання лояльності персоналу навіть у найскладніших умовах.

Застосування комплексного підходу в сфері комунікацій передбачає поєднання технологічних і гуманітарних аспектів. З одного боку, цифрові платформи дозволяють забезпечити швидке розповсюдження інформації, а з іншого – важливо дотримуватись принципів прозорості, емпатії, відкритості. Комунікація має бути не лише вертикальною, а й горизонтальною – із залученням усіх стейкхолдерів, зокрема, клієнтів, партнерів, громади. Тут особливо проявляється значення соціальної відповідальності, що формує позитивний імідж бренду навіть у кризових ситуаціях.

Аналіз сучасних підходів до кризового управління дозволяє дійти висновку, що традиційні моделі реагування на загрози більше не відповідають викликам сьогодення. Натомість формується нова управлінська парадигма, яка базується на системному поєднанні стійкості, антикрихкості, адаптивності, цифрової трансформації та соціальної відповідальності. Такий мультипарадигмальний підхід забезпечує організаціям здатність не лише протистояти зовнішнім шокам, а й формувати внутрішню здатність до росту через кризу.

У сучасному бізнес-середовищі ці парадигми не повинні сприйматись ізольовано. Їх ефективність розкривається саме через інтеграційне використання на різних рівнях управління – від стратегічного до операційного. Це дозволяє організаціям динамічно реагувати на зміни, адаптуватися до нових умов, мінімізувати негативні наслідки та посилювати конкурентоспроможність.

На основі проведеного дослідження можна сформулювати низку практичних рекомендацій:

1. Інституціоналізувати кризове управління як постійно діючий елемент управлінської системи підприємства, а не як тимчасовий інструмент у відповідь на надзвичайні ситуації.

2. Інтегрувати цифрові інструменти управління ризиками у ключові бізнес-процеси: використовувати платформи для моніторингу, аналізу даних, моделювання сценаріїв, управління комунікаціями.

3. Формувати внутрішню культуру гнучкості та відповідальності, яка підтримує децентралізовані рішення, швидке реагування та інноваційне мислення.

4. Розвивати стратегічне управління, яке дозволяють бізнесу отримувати вигоду, від змін і потрясінь, впроваджуючи управлінські експерименти, комплексне планування та багатовекторне управління.

5. Посилювати соціальну функцію бізнесу, орієнтуючись на прозору комунікацію, етичне лідерство, підтримку громад, інклюзивність і довіру в стосунках із працівниками, клієнтами, партнерами.

У сучасних умовах постійної нестабільності та багаторівневих загроз

кризове управління вимагає переосмислення – від локального реагування до системного, стратегічно інтегрованого підходу. Новітні парадигми управління, адаптивність, цифровізація та соціальна відповідальність, не можуть розглядатися окремо. Їх ефективне застосування можливе лише у форматі взаємозв'язаної, гнучкої моделі, що охоплює всі рівні управління: стратегічний, операційний, комунікаційний і ціннісний.

У сучасному глобалізованому світі кризи більше не є винятковими подіями вони перетворилися на норму функціонування бізнес-середовища. Економічна нестабільність, геополітичні конфлікти, пандемії, кіберзагрози, кліматичні ризики, технологічні збої – ці фактори стали структурними чинниками невизначеності, що постійно супроводжують діяльність підприємств. У такому середовищі традиційні моделі кризового управління, орієнтовані переважно на реактивну тактику реагування, виявляються недостатніми, оскільки передбачають наявність чітких планів лише на випадок вже наявної загрози.

Ця ситуація актуалізує потребу в перегляді концептуальних засад кризового менеджменту. Сучасна наукова та практична думка поступово переходить від жорстких, централізованих систем управління до гнучких, адаптивних і мережевих моделей, що базуються на нових управлінських парадигмах.

Саме таке комплексне, бачення формує основу нової управлінської культури, в якій криза розглядається не лише як виклик, а як можливість для інноваційного розвитку, організаційного зростання та посилення довіри до бізнесу. Це відкриває перспективи для формування сталих, конкурентоспроможних підприємств, здатних ефективно функціонувати в умовах високої невизначеності.

У підсумку, нові парадигми кризового менеджменту не лише розширюють управлінський інструментарій, а й формують основу нової філософії лідерства, де гнучкість, технологічна готовність, етичність та довгострокова стійкість є визначальними чинниками успішного розвитку в умовах постійних викликів.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, нові парадигми кризового управління не є конкуруючими чи взаємовиключними. Їх

ефективність реалізується саме через системне поєднання, коли управлінські рішення приймаються з урахуванням технологічної, організаційної, поведінкової та соціальної складової. Це і є основою формування нової управлінської культури, де криза розглядається не як загроза, а як можливість для стійкого й відповідального зростання.

Застосування новітніх управлінських підходів у кризовому менеджменті вимагає системного мислення, контекстної гнучкості та лідерства нового типу. Поєднання парадигм стійкості, адаптивності, цифровізації та соціальної відповідальності дозволяє бізнесу не лише вижити в умовах кризи, а й створити передумови для сталого розвитку. Власне, це і є ознака підприємства нового покоління – організації, яка вміє перетворювати виклики на можливості через синергію управлінських і технологічних інновацій.

Список використаних джерел:

1. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1721/1658.

2. Балановська Т. І., Гавриш О. М. Формування та розвиток цифрової компетентності працівників як складова антикризового управління організацією. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 1. С. 97–106.

3. Балановська Т. І., Гавриш О. М. Формування та розвиток цифрової компетентності працівників як складова антикризового управління організацією. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 1. С. 97–106.

4. Соболєва Г. Формування антикризової політики управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1567/1508.

5. Шаповал Л. П., Святець М. Є. Формування системи антикризового фінансового моніторингу на підприємстві. *Економіка, фінанси, право*. 2018. № 2. С. 32–35.

УДК 351:005.95:004

Веслова Я. В.
ORCID https://orcid.org/0009-0005-7273-6150
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК НОВА ПАРАДИГМА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНО-ВЛАДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: МОЖЛИВОСТІ, ВИКЛИКИ ТА ІНТЕГРАЦІЯ

Сучасний світ перебуває в епіцентрі цифрової революції, яка кардинально змінює підходи до управління організаціями та державними інституціями. Цифрові технології, такі як штучний інтелект, великі дані (big data), хмарні обчислення, блокчейн та Інтернет речей (IoT), трансформують традиційні парадигми менеджменту, підвищуючи ефективність, гнучкість і адаптивність організаційних процесів. Водночас у сфері публічно-владної діяльності цифрова трансформація сприяє розвитку електронного урядування, забезпечує прозорість, полегшує доступ громадян до державних послуг і оптимізує процеси прийняття рішень. Водночас цифрова трансформація породжує нові виклики, зокрема питання кібербезпеки, цифрової нерівності та етичного використання технологій. Ці аспекти вимагають переосмислення управлінських компетенцій і створення нових стратегій у менеджменті та публічно-владній діяльності. Дослідження впливу цифрових технологій є актуальним для формування інтегрованого підходу, який поєднує інноваційні управлінські практики з ефективним державним управлінням, сприяючи сталому розвитку та суспільному добробуту.

Ключові слова: *цифрова трансформація, менеджмент, публічно-владна діяльність, електронне урядування, штучний інтелект, прозорість, кібербезпека, цифрова нерівність, державно-приватне партнерство.*

Постановка проблеми. У сфері менеджменту цифрова трансформація вимагає переосмислення традиційних парадигм управління, адаптації

організаційних культур і розвитку нових компетенцій менеджерів для роботи в умовах цифрової економіки. У публічно-владній діяльності цифрова трансформація сприяє розвитку е-урядування та інтеграції бізнесу й держави через спільні цифрові платформи, але стикається з проблемами стандартизації даних, недостатньої цифрової грамотності та бюрократичної інерції. Актуальність проблеми зумовлена необхідністю формування інтегрованого підходу, який би поєднував інноваційні управлінські практики з ефективним державним управлінням для забезпечення сталого розвитку та суспільного добробуту. Проблема дослідження полягає у визначенні механізмів, через які цифрова трансформація впливає на формування нової парадигми менеджменту та публічно-владної діяльності, а також у виявленні шляхів подолання супутніх викликів, таких як кібербезпека, цифрова нерівність та опір змінам, для забезпечення ефективної інтеграції між приватним і державним секторами.

Мета статті. Дослідити вплив цифрової трансформації на формування нової парадигми управління та її ролі у сприянні інтеграції між приватним і державним секторами. Стаття прагне проаналізувати, як цифрові технології, зокрема аналітика великих даних, штучний інтелект і платформи електронного урядування, змінюють традиційні підходи до менеджменту та публічно-владної діяльності. Дослідження спрямоване на виявлення ключових механізмів, через які цифрова трансформація сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, прозорості державного управління та співпраці між бізнесом і державними інституціями. Окрім цього, стаття має на меті окреслити виклики, пов’язані з цифровізацією, та запропонувати рекомендації для менеджерів і державних управлінців щодо адаптації до нової парадигми з метою забезпечення сталого розвитку та суспільного добробуту.

Цифрова трансформація – це процес інтеграції цифрових технологій у всі аспекти діяльності організацій і державних інституцій, що призводить до фундаментальних змін у бізнес-процесах, управлінських підходах, взаємодії з клієнтами чи громадянами та створенні нових цінностей. На відміну від простої автоматизації, цифрова трансформація передбачає стратегічне переосмислення

операційних моделей, культури та взаємодії з зовнішніми стейкхолдерами для адаптації до вимог цифрової економіки. Вона охоплює не лише технологічні інновації, але й зміни в організаційній культурі, лідерстві та підходах до прийняття рішень.

Обробка та аналіз великих обсягів структурованих і неструктурованих даних (Big Data): дозволяють організаціям і державним установам отримувати цінні інсайти для прийняття обґрунтованих рішень. Наприклад, у менеджменті big data використовується для прогнозування ринкових трендів, а в публічно-владній діяльності – для моніторингу соціальних потреб чи оптимізації бюджетних витрат. Технології AI, такі як машинне навчання та обробка природної мови, автоматизують складні процеси, підвищують точність прогнозів і персоналізують взаємодію. У бізнесі AI застосовується для чат-ботів чи аналізу клієнтських даних, а в державному секторі – для автоматизації адміністративних процедур чи виявлення шахрайства. Хмарні обчислення забезпечують гнучке зберігання даних, доступ до обчислювальних ресурсів і масштабування IT-інфраструктури. Вони дозволяють організаціям знижувати витрати на обладнання, а державним установам – створювати централізовані платформи для надання послуг, як-от портали е-урядування. Мережа підключених пристроїв збирає дані в реальному часі, що сприяє оптимізації процесів. У менеджменті IoT (Інтернет речей) використовується для управління ланцюгами постачання, а в публічно-владній діяльності – для розвитку «розумних міст» (smart cities), наприклад, через системи моніторингу транспорту чи енергоспоживання. Технологія блокчейн: забезпечує безпечний і прозорий обмін даними, що є важливим для державно-приватного партнерства, контрактів чи управління цифровими ідентичностями. У державному секторі блокчейн застосовується для захисту даних чи забезпечення прозорості закупівель.

Автоматизація рутинних завдань підвищує ефективність. У менеджменті RPA (робототехніка та автоматизація процесів) оптимізує операційні процеси, а в державному управлінні – прискорює обробку документів чи запитів громадян. Ці компоненти взаємодіють, створюючи синергію, що трансформує як внутрішні

процеси організацій, так і взаємодію з зовнішнім середовищем. Успішна цифрова трансформація вимагає не лише впровадження технологій, але й адаптації стратегій, розвитку цифрових компетенцій і подолання опору змінам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Еволюція парадигм менеджменту відображає зміни в економічних, технологічних і соціальних умовах, які формували підходи до управління організаціями. Кожна парадигма відповідала викликам свого часу, поступово переходячи від жорстких ієрархічних структур до гнучких, технологічно орієнтованих моделей. Основні етапи цієї еволюції можна поділити на традиційний, перехідний і цифровий підходи. Традиційний менеджмент, асоційований із теоріями Фредеріка Тейлора та Анрі Файоля, зосереджувався на науковій організації праці, стандартизації процесів і чіткій ієрархії. Основний акцент робився на ефективності виробництва, раціональному розподілі ресурсів і контролі. Ця парадигма була ефективною в умовах промислової економіки, але мала обмеження, такі як ігнорування людського фактору та низька адаптивність до змін. Управлінські рішення приймалися централізовано, а інновації впроваджувалися повільно через бюрократичні структури. З середини XX століття, під впливом теорій мотивації (Абрахам Маслоу, Дуглас МакГрегор) та системного підходу, менеджмент почав враховувати людський капітал і організаційну культуру. Парадигма управління якістю (Едвард Демінг, Джозеф Джуран) та концепція «гнучких організацій» підкреслили важливість командної роботи, клієнтоорієнтованості та адаптації до ринкових змін. Технологічний прогрес, зокрема поява комп'ютерів, почав автоматизувати рутинні процеси, однак цифрова інтеграція залишалася обмеженою. Цей період заклав основу для більш динамічних управлінських моделей, але все ще спирався на традиційні ієрархії.

Еволюція від традиційного до цифрового підходу демонструє перехід від статичних, лінійних моделей до динамічних, адаптивних систем. Цифрова парадигма вимагає від менеджерів нових компетенцій, таких як цифрова грамотність, стратегічне мислення та здатність управляти змінами в умовах невизначеності. Водночас вона відкриває можливості для інтеграції з публічно-владною діяльністю через спільні цифрові платформи, що сприяють прозорості та ефективності.

Виклад основного матеріалу. Цифрова трансформація відіграє ключову роль у реформуванні публічно-владної діяльності, сприяючи модернізації державного управління через впровадження інноваційних технологій. Вона створює нові можливості для підвищення прозорості, ефективності та доступності державних послуг, що є критично важливим для зміцнення довіри громадян і забезпечення суспільного добробуту. Цей зв'язок проявляється через використання цифрових інструментів, таких як платформи е-урядування, аналітика великих даних і автоматизовані системи, які трансформують взаємодію між державою, громадянами та бізнесом.

Цифрові технології сприяють відкритості державних процесів, забезпечуючи доступ до інформації в реальному часі. Платформи відкритих даних, електронні реєстри та системи блокчейн дозволяють громадянам і бізнесу відстежувати діяльність державних установ, наприклад, витрати бюджетних коштів чи процеси державних закупівель. Такі інструменти зменшують корупційні ризики та підвищують підзвітність. Наприклад, впровадження відкритих порталів закупівель, таких як ProZorro в Україні, демонструє, як цифрова трансформація сприяє прозорості, дозволяючи громадськості контролювати тендерні процеси.

Цифрова трансформація оптимізує управлінські процеси в державному секторі, скорочуючи час і ресурси, необхідні для виконання адміністративних завдань. Автоматизація рутинних процесів, таких як обробка заяв чи видача документів, за допомогою робототехніки (RPA) та штучного інтелекту, підвищує продуктивність державних службовців. Аналітика великих даних дозволяє прогнозувати суспільні потреби, оптимізувати розподіл ресурсів і вдосконалювати політику. Наприклад, цифрові системи моніторингу транспортних потоків у «розумних містах» допомагають ефективно управляти інфраструктурою, зменшуючи затори та витрати.

Цифрові платформи, такі як портали е-урядування, забезпечують цілодобовий доступ до державних послуг через Інтернет, усуваючи географічні та часові бар'єри. Мобільні додатки та онлайн-сервіси, наприклад, для подання

податкових декларацій чи отримання соціальних виплат, роблять взаємодію з державою зручнішою для громадян. Особливо важливим є забезпечення інклюзивності, коли цифрові рішення адаптуються для людей з обмеженими можливостями чи тих, хто проживає у віддалених регіонах. Наприклад, естонська модель е-урядування, де 99% державних послуг доступні онлайн, є взірцем підвищення доступності через цифровізацію.

Незважаючи на ці переваги, цифрова трансформація в публічно-владній діяльності стикається з викликами, такими як необхідність забезпечення кібербезпеки, подолання цифрової нерівності та навчання державних службовців цифровим навичкам. Проте її вплив на прозорість, ефективність і доступність підкреслює потенціал для створення більш відкритої, ефективної та громадянсько-орієнтованої системи державного управління.

Е-урядування (електронне урядування) є ключовим елементом цифрової трансформації в публічно-владній діяльності, що передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій для надання державних послуг, підвищення прозорості та залучення громадян до управлінських процесів. Воно сприяє оптимізації адміністративних процедур, скороченню бюрократії та забезпеченню доступності послуг через цифрові платформи. Успішні приклади впровадження е-урядування в Естонії та Сінгапурі демонструють, як цифрові технології можуть трансформувати державне управління, підвищуючи ефективність, прозорість і громадянську участь.

Естонія вважається світовим лідером у сфері е-урядування завдяки своїй інноваційній цифровій інфраструктурі, розпочатій у 1990-х роках після відновлення незалежності. Ключовим елементом є платформа X-Road, яка забезпечує безпечний обмін даними між державними установами, усуваючи дублювання інформації. Громадяни мають доступ до 99% державних послуг онлайн через єдиний портал, використовуючи цифрову ідентичність (ID-картки або мобільний ID). Наприклад, подання податкових декларацій займає кілька хвилин, а голосування на виборах можливо онлайн завдяки системі e-Voting**.** Естонія також впровадила електронне резидентство (e-Residency), що дозволяє

іноземцям відкривати бізнес і управляти ним дистанційно. Ці ініціативи підвищили прозорість (дані про державні витрати доступні публічно), ефективність (скорочення паперової роботи) і доступність (послуги надаються цілодобово). Успіх Естонії ґрунтується на високому рівні цифрової грамотності, довірі до кібербезпеки та державній підтримці інновацій.

Сінгапур реалізує амбітну стратегію Smart Nation, спрямовану на інтеграцію цифрових технологій у всі сфери життя, включаючи державне управління. Платформа SingPass забезпечує єдиний доступ до понад 2000 державних і приватних послуг, таких як подання заяв, оплата штрафів чи отримання медичних довідок. Система MyInfo дозволяє громадянам зберігати особисті дані в захищеному цифровому профілі, що автоматично заповнює форми для різних сервісів, зменшуючи адміністративне навантаження. Сінгапур також використовує аналітику великих даних для прогнозування суспільних потреб, наприклад, у транспортному плануванні чи управлінні охороною здоров'я. Прозорість забезпечується через відкриті портали даних, а ефективність – завдяки автоматизації процесів і співпраці з приватним сектором. Доступність послуг посилюється через мобільні додатки та інклюзивні цифрові рішення для літніх людей і осіб з обмеженими можливостями. Успіх Сінгапуру пояснюється сильною державною стратегією, інвестиціями в інфраструктуру та високим рівнем довіри громадян до технологій.

Ці кейси ілюструють, як е-урядування сприяє цифровій трансформації, створюючи прозорі, ефективні та доступні системи державного управління. Естонія демонструє переваги децентралізованої цифрової екосистеми для невеликої країни, тоді як Сінгапур показує, як інтеграція технологій і даних може працювати в умовах густонаселеного мегаполісу. Обидва приклади підкреслюють необхідність інвестицій у кібербезпеку, цифрову освіту та партнерство з приватним сектором для масштабування е-урядування.

Використання даних для прийняття рішень у державному управлінні є центральним елементом цифрової трансформації, що дозволяє державним установам підвищувати ефективність, прозорість і якість управлінських

процесів. Аналітика великих даних (big data), штучний інтелект і прогнозні моделі трансформують традиційні підходи, замінюючи інтуїтивні чи бюрократичні рішення на обґрунтовані, засновані на фактичних даних. Цей процес включає збір, обробку та аналіз великих обсягів структурованих і неструктурованих даних для прогнозування суспільних потреб, оптимізації ресурсів і вдосконалення політик.

Аналітика даних дозволяє державним органам оптимізувати розподіл ресурсів і прогнозувати потреби. Наприклад, у сфері охорони здоров'я дані про захворюваність і демографію допомагають планувати розподіл медичних ресурсів чи кампанії вакцинації. У Сполучених Штатах Центри з контролю та профілактики захворювань (CDC) використовують дані в реальному часі для моніторингу епідемій, що дозволяє швидко реагувати на кризи. У транспортному плануванні міста, такі як Лондон, застосовують аналіз даних із сенсорів і GPS для управління трафіком, зменшення заторів і оптимізації роботи громадського транспорту.

Використання даних сприяє відкритості державного управління через публікацію аналітичних звітів і відкритих наборів даних. Платформи відкритих даних, такі як data.gov у США чи європейський портал даних, дозволяють громадянам і бізнесу аналізувати державні витрати, ефективність програм чи екологічні показники. Це підвищує довіру до влади та залучає громадськість до контролю за управлінськими рішеннями. Наприклад, у Південній Кореї аналітика даних про державні закупівлі допомогла виявити неефективні витрати та підвищити прозорість тендерних процесів.

Штучний інтелект і машинне навчання дозволяють створювати прогнозні моделі для передбачення соціальних і економічних трендів. У Сінгапурі програма Smart Nation використовує дані для прогнозування попиту на житло, освіту чи медичні послуги, що допомагає уряду планувати інфраструктуру. У соціальній сфері аналіз даних може ідентифікувати групи ризику, наприклад, сім'ї, які потребують соціальної підтримки, дозволяючи державі пропонувати цільові програми. Такі підходи підвищують точність рішень і зменшують витрати на нецільові ініціатив.

Незважаючи на переваги, використання даних у державному управлінні стикається з проблемами, такими як якість і сумісність даних, захист конфіденційності та кібербезпека. Недостатня цифрова грамотність державних службовців і обмежений доступ до технологій у віддалених регіонах також ускладнюють впровадження аналітики. Наприклад, у багатьох країнах брак стандартизації даних між відомствами знижує ефективність аналізу. Крім того, етичні питання, пов'язані з використанням персональних даних, вимагають чітких регуляторних рамок.

Використання даних для прийняття рішень у державному управлінні відкриває нові можливості для створення адаптивних, прозорих і громадянсько-орієнтованих систем. Однак для реалізації цього потенціалу необхідні інвестиції в цифрову інфраструктуру, навчання персоналу та розробку політик, що забезпечують етичне використання даних.

Цифрова трансформація в публічно-владній діяльності відкриває значні можливості для підвищення ефективності, прозорості та доступності державних послуг. Проте її впровадження супроводжується низкою викликів, які можуть ускладнювати реалізацію цифрових ініціатив. Серед ключових проблем – кібербезпека, цифрова нерівність і опір змінам, які потребують комплексного підходу для їх подолання.

Зростання залежності від цифрових платформ і зберігання даних у хмарних системах підвищує ризики кібератак, витоку інформації та порушення конфіденційності. Державні установи, які керують чутливими даними громадян (наприклад, медичними чи фінансовими), стають привабливими цілями для хакерів. Наприклад, у 2021 році кібератака на державні системи Ірландії призвела до витоку медичних даних, що підірвало довіру до цифрових сервісів.

Для забезпечення кібербезпеки необхідні значні інвестиції в шифрування, системи виявлення вторгнень і навчання персоналу, а також розробка міжнародних стандартів захисту даних. Недостатня кібербезпека може не лише зупинити цифрові ініціативи, але й завдати шкоди репутації держави.

Цифрова нерівність, або цифровий розрив, проявляється у нерівномірному

доступі до технологій, Інтернету та цифрових навичок між різними групами населення, регіонами чи країнами. У віддалених або економічно слаборозвинених регіонах обмежений доступ до широкосмугового Інтернету ускладнює використання електронних державних послуг. Наприклад, у деяких країнах Африки лише 20–30% населення мають доступ до Інтернету, що обмежує ефективність е-урядування. Крім того, літні люди чи особи з низьким рівнем цифрової грамотності можуть бути виключені з цифрових екосистем. Цифрова нерівність вимагає інвестицій у інфраструктуру, програми цифрової освіти та розробку інклюзивних інтерфейсів для забезпечення рівного доступу до послуг.

Цифрова трансформація часто стикається з опором з боку державних службовців, громадян або організацій, які звикли до традиційних методів роботи. Державні установи можуть чинити опір через бюрократичну інерцію, страх втрати робочих місць внаслідок автоматизації або недостатню підготовку до роботи з новими технологіями. Наприклад, у деяких країнах впровадження електронних систем документообігу гальмувалося через небажання працівників відмовлятися від паперових процесів. Громадяни також можуть висловлювати недовіру до цифрових платформ через побоювання щодо безпеки даних. Подолання опору вимагає ефективної комунікації, навчання персоналу, залучення стейкхолдерів до процесу змін і демонстрації переваг цифровізації.

Ці виклики є взаємопов’язаними та потребують комплексного підходу, що включає законодавчі реформи, інвестиції в технології та освіту, а також стратегії управління змінами. Успішне подолання кібербезпеки, цифрової нерівності та опору змінам є критично важливим для реалізації потенціалу цифрової трансформації в публічно-владній діяльності та забезпечення її сталого розвитку.

Цифрова трансформація сприяє інтеграції менеджменту та публічно-владної діяльності через створення спільних цифрових платформ, які забезпечують ефективну взаємодію між бізнесом і державними інституціями. Державні портали для бізнесу виступають єдиними точками доступу, де компанії можуть отримувати інформацію, подавати заявки, сплачувати податки чи брати

участь у тендерах. Ці платформи зменшують бюрократичні бар'єри, скорочують час на адміністративні процедури та сприяють прозорості. Наприклад, Business Gateway у Великобританії надає підприємцям доступ до консультацій, грантів і регуляторної інформації, що полегшує запуск і управління бізнесом. Подібні портали інтегрують управлінські процеси компаній (планування, звітність) з державними вимогами, створюючи синергію між секторами.

Спільні платформи забезпечують прозорість завдяки відкритим даним і цифровим слідам транзакцій. Наприклад, українська система ProZorro для державних закупівель дозволяє бізнесу брати участь у тендерах онлайн, а громадськості – контролювати процеси, що знижує корупційні ризики. Такі платформи також підвищують ефективність, автоматизуючи процеси, такі як подання звітності чи ліцензування. Це дозволяє менеджерам бізнесу оптимізувати внутрішні процеси, використовуючи дані з державних систем для стратегічного планування.

Для бізнесу такі платформи спрощують дотримання регуляторних вимог, дозволяючи менеджерам зосереджуватися на стратегічних цілях, таких як інновації чи вихід на нові ринки. Для держави вони забезпечують кращий моніторинг економічної активності, підвищення податкової дисципліни та залучення інвестицій через спрощення процедур. Наприклад, Грузія завдяки порталу Business House значно покращила позиції у рейтингу Doing Business Світового банку, що демонструє позитивний вплив інтеграції.

Незважаючи на переваги, впровадження спільних платформ стикається з проблемами, такими як необхідність стандартизації даних між різними відомствами, забезпечення кібербезпеки та подолання цифрової нерівності для малого бізнесу. Крім того, менеджери та державні службовці потребують навчання для ефективного використання цих інструментів.

Спільні платформи для взаємодії бізнесу та держави є прикладом того, як цифрова трансформація об'єднує менеджмент і публічно-владну діяльність, створюючи ефективне, прозоре та інклюзивне середовище. Їхній розвиток вимагає співпраці між секторами, інвестицій у технології та стратегічного підходу до управління змінами.

Аналітика даних сприяє інтеграції, дозволяючи бізнесу та державі працювати на основі єдиних даних, що зменшує невизначеність і підвищує точність рішень. Для менеджерів це означає кращу адаптацію до регуляторного середовища та ринкових умов, а для держави – можливість створювати політики, які відповідають потребам економіки. Наприклад, аналіз даних про зайнятість допомагає державі розробляти програми перекваліфікації, а бізнесу - планувати кадрові стратегії.

Впровадження аналітики даних стикається з проблемами, такими як несумісність даних між державними і приватними системами, питання конфіденційності та кібербезпеки. Наприклад, у багатьох країнах брак стандартизації даних ускладнює їх інтеграцію. Крім того, як менеджери, так і державні службовці потребують цифрових навичок для роботи з аналітичними інструментами, що вимагає інвестицій у навчання.

Аналітика даних є потужним інструментом інтеграції менеджменту та публічно-владної діяльності, сприяючи створенню ефективних, прозорих і скоординованих управлінських рішень. Її успішне використання залежить від співпраці між секторами, стандартизації даних і розвитку цифрових компетенцій, що забезпечує синергію для сталого розвитку.

Інтеграція менеджменту та публічно-владної діяльності через цифрові ініціативи, такі як впровадження смарт-міст і державно-приватне партнерство (ДПП), є важливим механізмом реалізації сучасної парадигми управління. Ці підходи поєднують управлінські компетенції приватного сектору з регуляторними можливостями держави, створюючи інноваційні рішення для підвищення якості життя, оптимізації ресурсів і забезпечення сталого розвитку. Смарт-міста та ДПП у цифрових проєктах демонструють, як технології та співпраця сприяють ефективному управлінню та суспільному добробуту.

Смарт-міста та ДПП у цифрових проєктах є потужними інструментами інтеграції менеджменту та публічно-владної діяльності, що сприяють створенню інноваційних, ефективних і громадсько-орієнтованих рішень. Їхній успіх залежить від стратегічної співпраці, прозорості та адаптації до місцевих умов.

Цифрова трансформація формує нову парадигму менеджменту та публічно-владної діяльності, відкриваючи перспективи для сталого розвитку, інклюзивності та інновацій. Водночас вона супроводжується викликами, які вимагають адаптації управлінських компетенцій і стратегічного підходу до впровадження технологій. Майбутні тренди, зокрема зростання ролі штучного інтелекту (ШІ) та автоматизації, визначатимуть подальший розвиток цієї парадигми, створюючи як можливості, так і нові ризики.

Цифрові технології сприяють досягненню цілей сталого розвитку, оптимізуючи використання ресурсів і зменшуючи екологічний вплив. Наприклад, смарт-міста, такі як Копенгаген, використовують IoT і аналітику даних для моніторингу енергоспоживання, що скорочує викиди CO2. У публічно-владній діяльності цифрові платформи, як-от портали е-урядування, підвищують інклюзивність, забезпечуючи доступ до послуг для віддалених регіонів і вразливих груп. Наприклад, в Індії платформа Aadhaar інтегрує цифрову ідентичність для надання соціальних виплат, що сприяє фінансовій інклюзії. Цифрова трансформація також підтримує освіту через онлайн-платформи, роблячи знання доступними для ширшої аудиторії, що є ключовим для інклюзивного суспільства.

Нова парадигма вимагає від менеджерів і державних управлінців нових навичок, таких як цифрова грамотність, аналітичне мислення та управління змінами. Традиційні управлінські підходи, орієнтовані на ієрархію, поступаються гнучким методологіям, як-от agile, що підтримуються цифровими інструментами. Наприклад, менеджери в технологічних компаніях, таких як Amazon, використовують аналітику для прийняття рішень у реальному часі, що вимагає розуміння даних і технологій. У державному секторі управлінці повинні вміти координувати цифрові проєкти, як-от впровадження е-урядування, і долати опір змінам. Програми перекваліфікації, такі як SkillsFuture у Сінгапурі, допомагають адаптувати робочу силу до цифрової ери, але потребують масштабування.

Штучний інтелект і автоматизація стануть основними драйверами

майбутньої парадигми управління. ШІ вже застосовується для прогнозування економічних трендів, персоналізації державних послуг і автоматизації адміністративних процесів. Наприклад, у Дубаї ШІ-системи аналізують дані для управління транспортними потоками, що підвищує ефективність інфраструктури. Автоматизація, зокрема робототехніка процесів (RPA), скорочує рутинну роботу в державних установах, дозволяючи зосередитися на стратегічних завданнях. Проте ці технології породжують виклики, такі як втрата робочих місць у низькокваліфікованих секторах і етичні питання щодо використання ШІ, наприклад, упередженість алгоритмів. У майбутньому очікується зростання гібридних моделей, де ШІ доповнює людські рішення, а не замінює їх, як у проєктах «розумних міст» у Сеулі.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У довгостроковій перспективі цифрова трансформація може привести до створення глобальних цифрових екосистем, де бізнес, держава і громадяни співпрацюють через інтегровані платформи. Наприклад, концепція «цифрових двійників» міст, що тестується в Сінгапурі, дозволяє моделювати міську інфраструктуру для прогнозування сценаріїв розвитку. ШІ та автоматизація сприятимуть персоналізації державних послуг і підвищенню ефективності менеджменту, але їхній успіх залежатиме від подолання соціальних і технічних бар’єрів.

Цифрова трансформація кардинально змінює менеджмент і публічно-владну діяльність, формуючи нову парадигму управління, що обґрунтовується на інноваційних технологіях і даних. Використання великих даних, штучного інтелекту та автоматизації дозволяє організаціям і державним установам швидше прийняти обґрунтовані рішення, оптимізувати ресурси та автоматизувати рутинні завдання. Наприклад, смарт-міста та платформи е-урядування скорочують витрати часу й ресурсів на адміністративні процеси. Цифрові платформи, такі як системи відкритих даних і державних закупівель (наприклад, ProZorro), підвищують прозорість, знижують корупційні ризики та зміцнюють довіру громадян і бізнесу до влади. Електронні державні послуги та цифрові ідентичності, як у випадку з Aadhaar в Індії, роблять послуги доступними для

віддалених регіонів і вразливих груп, сприяючи соціальній інклюзії. Спільні платформи, державно-приватне партнерство та аналітика даних створюють синергію між бізнесом і державою, дозволяючи менеджерам адаптуватися до регуляторного середовища, а державі – вдосконалювати політику на основі економічних даних. Цифрова трансформація супроводжується проблемами, такими як кібербезпека, цифрова нерівність та опір змінам, які вимагають інвестицій в інфраструктуру, освіту та етичні регулювання. Управлінські компетенції повинні еволюціонувати, включаючи цифрову грамотність і гнучкі методології.

Цифрова трансформація є рушійною силою для створення ефективних, прозорих і громадянсько-орієнтованих систем управління, але її успіх залежить від подолання технічних, соціальних і етичних викликів. Інтеграція менеджменту та публічно-владної діяльності через цифрові інструменти відкриває шлях до старого розвитку та суспільного добробуту.

Список використаних джерел:

1. Симоненко Т. В. Цифровізація управлінських процесів: досвід ЄС і перспективи для України // Економіка та держава. - 2023. - № 2. - С. 43-50.

2. Медведєва Л. П. Цифрові платформи як інструмент розвитку кадрового потенціалу // Журнал управління персоналом. - 2023. - № 1. - С. 35-44.

3. Горбунова М. С. Впровадження цифрової культури як умова успішної трансформації HR-системи // HR-технології. - 2022. - № 11. - С. 60-72.

4. Чорна С. І. Адаптація персоналу до цифрових змін: практика впровадження // Управлінські інновації. - 2021. - № 9. - С. 29-36.

5. Шевченко О. В. Дослідження ефективності цифрових рішень у системі управління персоналом // Економічний аналіз. - 2023. - № 8. - С. 112-120.

6. Малетич М. М. Стратегія реформування державного управління України на 2022/2025 роки: вплив на місцеве самоврядування // Право України. - 2021. - № 10. - С. 45-59.

7. Мішина Н. В. Сучасні процеси децентралізації виконавчої влади та реформування місцевого самоврядування в Україні // Право України. - 2021. № 11. - С. 78-92.

УДК 323.1

Заюков І. В., доктор економічних наук, доцент
ORCID https://orcid.org/0000-0002-7225-2827
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

МІЖНАРОДНА ПІДТРИМКА ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ТА ЄВРОАТЛАНТИЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Проаналізовано ефективність міжнародної підтримки України в сучасних військових умовах. Узагальнено дані щодо підтримки міжнародних організацій України. Узагальнено проблеми, які стоять на заваді євроінтеграції України. Проаналізовано думки експертів щодо перспектив інтеграції України до ЄС та НАТО. Оцінено динаміку відповідей респондентів щодо участі в референдумі і голосуванні щодо вступу України до ЄС в 2021−2024 рр. Запропоновано рекомендації щодо прискорення процесу європейської та євроатлантичної інтеграції України.

Ключові слова: *зовнішня політика, міжнародна допомога, інтеграційні процеси, ЄС, НАТО, територіальна цілісність.*

Постановка проблеми. **Актуальність дослідження проблеми зовнішньої політики на сучасному етапі розвитку України** полягає в її ключовому значенні для забезпечення національної безпеки, економічного розвитку та інтеграції в європейське й світове співтовариство. В сучасних військових умовах розвитку країни, зовнішня політика України набуває пріоритетного характеру в усіх напрямах державного управління. За даними соціологічного дослідження [1], переважна кількість громадян України (80%) оцінює зовнішню політику України позитивно, а кожен 17 громадянин – негативно. Тому в роботі важливим є дослідити проблеми та перспективи розвитку зовнішньої політики України (ЗПУ).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам та перспективам розвитку зовнішньої політики України присвячено багато наукових праць

вітчизняних та закордонних вчених. Так, вітчизняні науковці Л. Дорош, О. Івасечко, Я. Турчин [2], досліджували теоретико-методологічні аспекти щодо визначення сутності зовнішньої політики, її зв'язок із суспільним життям країни, тенденції її розвитку. Вчені О. Гільченко, М. Свєтлакова, М. Булик [3], крім наведених вище проблем досліджували принципи зовнішньої політики, основні її категорії та проблеми взаємодії України з міжнародними організаціями тощо. Дослідник О. Кучик [4], зокрема аналізував особливості і проблеми європейської інтеграції, а вчені М. Палінчак, В. Бокоч, І. Дір, В. Савка, Д. Стеблак, М. Лешанич [5], аналізували особливості та проблеми входження України до НАТО та ЄС, зокрема в частині політичної і економічної інтеграції. Дослідження наведених вище вітчизняних вчених та багатьох інших вказують на важливість обраної проблематики та актуалізують обрану тематику, яка полягає в оцінюванні сучасної зовнішньої політики України.

Мета статті. Метою статті є узагальнення даних щодо міжнародної підтримки України в захисті її територіальної цілісності та дослідження перспектив вступу країни до ЄС та НАТО.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зовнішня політика України ґрунтується на таких основних важливих засадах [6], як: суверенна рівність держав; повага до територіальної цілісності та непорушності державних кордонів; вирішення міжнародних суперечок мирним шляхом; дотримання прав та свобод людини; невтручання у внутрішні справи інших держав; взаємовигідне співробітництво; дотримання норм міжнародного права тощо. В зв'язку із збройною агресією РФ проти України, Україна застосовує принцип застосування Збройних Сил України з метою відновлення територіальної цілісності і недоторканості державного кордону. Реалізація цього принципу передбачає врахування військово-політичного фактору в сфері зовнішньої політики, зокрема щодо зміцнення міжнародної підтримки та інтеграції в організації, які можуть стати гарантами забезпечення безпеки, зокрема шляхом інтеграції до НАТО і ЄС [7].

Європейська інтеграція як фактор зовнішньої політики України нині є надзвичайно важливий. Адже отримання Україною статусу кандидата на вступ до ЄС створює нові виклики і вимоги до зовнішньої політики, зокрема в питаннях адаптації законодавства, дотримання демократичних стандартів і реформування ключових інституцій. Тому в статті розглянемо такі аспекти зовнішньої політики, як: зовнішні події і процеси, які впливають на Україну; допомога міжнародних організацій Україні; співробітництво України зі світом в умовах війни; євроінтеграційна політика України тощо. З метою отримання інформації щодо проведення аналізу наведених вище аспектів ЗПУ було використано результати експертного опитування, яке проводилось, зокрема фахівцями Центру Разумкова та в рамках реалізації проєкту «Експертно-аналітична підтримка діяльності МЗС України в контексті розвитку публічної дипломатії і зміцнення діалогу влади і суспільства» (Проєкт) [8]. Проаналізуємо отримані результати за підсумками реалізації Проєкту. Якщо взяти такий аспект як зовнішні процеси і події, які негативно впливають на Україну, то тут варто відмітити, зокрема: проблеми поставки воєнної допомоги та її використання; невизначеність зовнішньо-політичного курсу в США після виборів 2024 року та інаугурації новообраного президента США Д. Трампа; політичні, соціально-економічні та інші проблеми в ЄС, які послаблюють позиції в напряму допомоги Україні; проблеми міжнародних і регіональних безпекових структур (ООН, ОБСЄ тощо), які мають обмеження щодо вирішення військових конфліктів не тільки в Європі, але і в Африці, Близькому Сході тощо; посилення тенденції в напряму протистояння глобальних гравців на міжнародній арені (США, Китай, РФ) та поляризація міжнародної спільноти тощо.

Важливим для України в сфері зовнішньої політики є її підтримка з боку світової спільноти. Тому аналіз даної підтримки відображено на рис. 1.

Рисунок 1 – Оцінювання ефективності міжнародної підтримки України в сучасних військових умовах, бали

Джерело: побудовано автором за даними [8]

Так, експерти оцінювали ефективність міжнародної підтримки України в сучасних військових умовах за п'ятибальною шкалою, де «1» вважається, що допомога є неефективною, а «5» відповідно – ефективною. З рис. 1 видно, що найефективніша підтримка з боку міжнародних партнерів відбувається за такими напрямами, як: допомога українським біженцям – 4,2 бали; фінансова допомога – 4 бали; гуманітарна допомога – 3,9 бали; політична солідарність і підтримка України на міжнародній арені – 3,8 бали. Найменша підтримка світової спільноти відчувається в запровадженні санкцій проти РФ – 2,5 бали; сприяння відбудові зруйнованих об'єктів в Україні – 3 бали; сприяння здійсненню реформ в Україні – 3,5 бали.

Серед міжнародних організацій, які нині найбільше підтримують Україну (з найвищим рівнем допомоги), як зазначили експерти, виділяють, зокрема ЄС – 4,1 бали; Міжнародний валютний фонд – 3,6 бали; НАТО – 3,4 бали; Рада Європи – 3 бали. Найменший рівень допомоги, як зазначають експерти в ході отримання результатів Проєкту, зафіксовано за такими організаціями, зокрема: Організація безпеки і співробітництва в Європі (ОБСЄ) та ООН – 1,9 бали; Міжнародний комітет Червоного Хреста – 2 бали).

Серед окремих країн, які найбільше допомагають Україні в захисті територіальної цілісності і незалежності, як зазначається в дослідженні [8], варто виділити, зокрема: США (94,2% відповідей експертів); Велика Британія (87%); Німеччина (79,7%); Литва (62,3%); Нідерланди (56,5%); Естонія та Польща (55,1%); Данія (46,4%); Чехія (40,6%); Латвія та Франція (39,1%); Канада (29%); Швеція (23,2%); Румунія (17,4%); Японія (15,9%); Фінляндія та Норвегія (10%); Італія (8,7%); Бельгія та Іспанія (5,8%); Австралія, Болгарія, Грузія, Південна Корея, Португалія, Туреччина, Хорватія, Швейцарія (1,4%). Отже, найбільше Україні на сучасному етапі боротьби України за свою незалежність допомагають США, Велика Британія, Німеччина та країни-сусіди (Литва, Латвія, Естонія, Польща).

Важливим блоком зовнішньої політики України є євроінтеграційні процеси та входження до НАТО. Спочатку розглянемо думки експертів щодо ефективності євроінтеграційної політики України. Так, кожен четвертий експерт (24,6%) наголосив, що дана політика є ефективною, а майже 60% оцінили її скоріше позитивно, ніж негативно. Кожен тридцять п’ятий експерт оцінив її негативно, а кожен десятий – скоріше негативно. Важливим для даного дослідження є визначення проблем, які стоять на заваді євроінтеграції України (рис. 2).

Оцінюючі дані, які наведені на рис. 2 можна сказати, що найвагомішою проблемою, яка стоїть нині на заваді євроінтеграції України є внутрішні негаразди (76,8), зокрема незадовільні темпи реформ, слабка боротьба державних структур із хабарництвом і корупцією тощо. На другому місці експерти виокремлюють війну – 65,2%. На третьому місці – гальмування євроінтеграції України з боку окремих країн ЄС (60,2%).

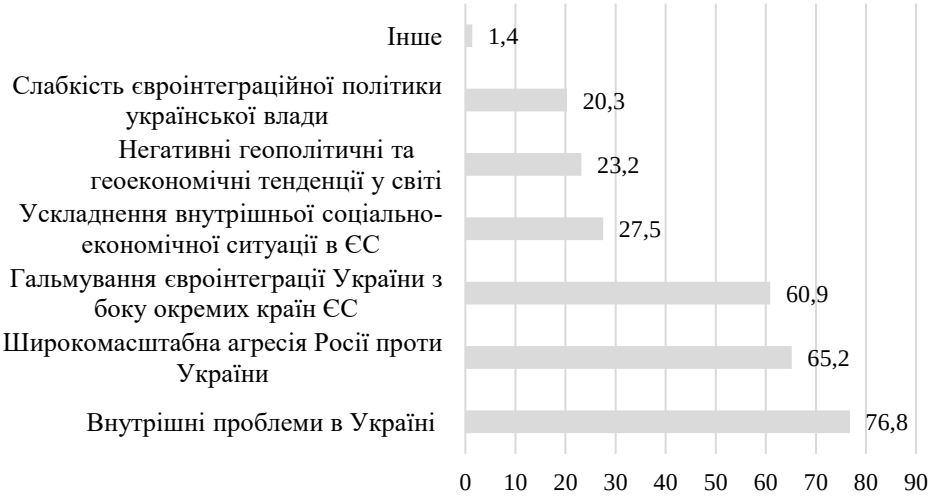

Рисунок 2 – Оцінювання проблем, які стоять на заваді євроінтеграції України, %

Джерело: побудовано автором за даними [8]

Цікаво відмітити, що нині головною проблемою інтеграції України до ЄС, на думку експертів, є не війна (зовнішній фактор), а внутрішній фактор, де головним є перешкоди соціально-економічного розвитку та «квола» боротьба з такими ганебними явищами в умовах війни, як хабарництво та корупція. Тут виникає питання, а за яких умов та протягом якого періоду Україна може розраховувати на вступ до ЄС та НАТО? Відповісти на це питання доволі складно, але за даними проведеного дослідження [8], зокрема можна орієнтовано отримати відповідь (рис. 3).

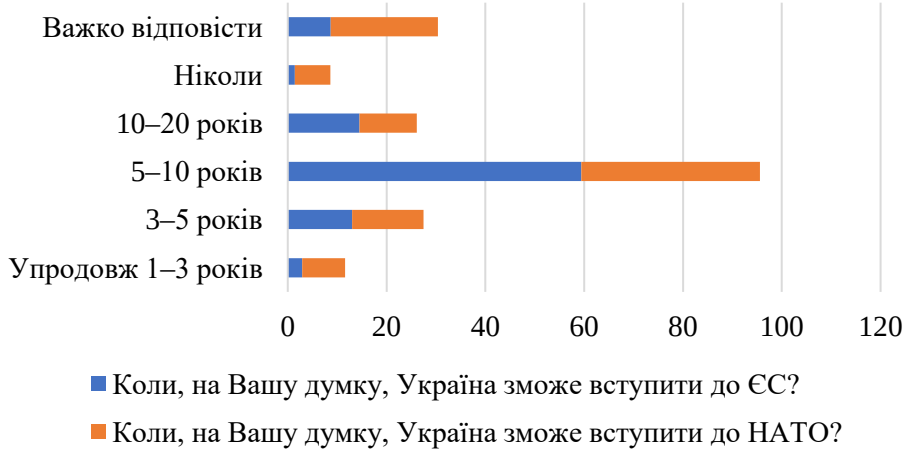

Рисунок 3 – Оцінювання перспектив інтеграції України до ЄС та НАТО, %

Джерело: побудовано автором за даними [8]

Таким чином, експерти оптимістично оцінюють швидкий вступ України до ЄС. Так, переважна більшість експертів (59,4%) вважають, що Україна може бути повноцінним членом ЄС через 5−10 років. Кожен сьомий респондент (14,5%) оцінює цю перспективу протягом 10−20 років. Кожен восьмий респондент (13%) надзвичайно оптимістично оцінює приєднання нашої країни до європейської родини протягом 3−5 років. При цьому є скептично налаштовані експерти (1,4%), які вважають, що шанси на євроінтеграцію не високі.

Варто також розглянути і перспективи вступу України до Північноатлантичного альянсу. Так, найбільша кількість респондентів (майже кожен третій) оцінюють, що даний період може становити 5−10 років. Кожен п'ятий експерт не зміг оцінити відповідні перспективи, а 14,5% оцінюють її в 3−5 років. Майже кожен дев'ятий експерт (11,6%) вважає, що протягом 10−20 років Україна має шанси вступити в НАТО. При цьому 7,2% експертів вважають, що в Україні є суттєві проблеми, які закривають двері для нашої країни в НАТО. Таким чином, експерти більш оптимістичніше налаштовані на інтеграцію України в ЄС, ніж в НАТО.

Результати наведеного вище дослідження [9], зокрема можна посилити іншим соціологічним опитуванням Центру Разумкова, яке було проведено в 2024 році відповідно до реалізації в Україні Програми сприяння громадської активності «Долучайся» (було опитано 2016 респондентів з теоретичною похибкою вибірки 2,3% на всій території України, яка контролюється Урядом). Респондентам було поставлено питання щодо участі громадян у референдумі щодо вступу України до ЄС. Біля 80% респондентів відповіли, що вони взяли участь у голосуванні, 10,7% − не взяли б участь в голосуванні. Серед тих, які б прийшли на виборчі дільниці, 88% респондентів проголосували би щодо вступу країни до ЄС, а 7,6% проголосували б проти цього. В таблиці 1 наведено результати відповідних досліджень в динаміці за період 2021−2024 рр.

Таблиця 1 – Динаміка відповідей респондентів щодо участі в референдумі і голосуванні щодо вступу України до ЄС в 2021−2024 рр., %

Зміст питання	% серед усіх опитаних				% серед тих, хто має намір взяти участь у референдумі			
	Листопад–грудень 2021	Вересень–жовтень 2022	Лютий–березень 2023	Вересень 2024	Листопад–грудень 2021	Вересень–жовтень 2022	Лютий–березень 2023	Вересень 2024
Проголосували би за вступ	55,6	78,4	78,6	73,7	78,2	91,9	91,8	88,0
Проголосували би проти вступу	26,2	10,6	6,9	12,9	17,7	4,4	3,9	7,6
Важко сказати	18,3	11,1	14,5	13,4	4,1	3,7	4,3	4,4

Джерело: наведено автором за даними [9]

Таким чином, як видно із даних таблиці 1, питома вага респондентів, які б проголосували б за вступ України до ЄС збільшилась з 55,6% в 2021 році до 73,7% в 2024 році. Тобто зростання становить на 17,7 в. п або на 31,8%. Відповідно кількість респондентів, які б проголосували би проти вступу зменшилась вдвічі із 26,2% в 2021 році до 12,9% в 2024 році.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, зовнішня політика України є не лише інструментом реалізації стратегічних інтересів держави, а й засобом виживання, збереження суверенітету й повернення до мирного розвитку. Її ефективне вивчення і вдосконалення є нагальною науковою та практичною необхідністю. Надзвичайно актуальним на сьогодні в межах розвитку зовнішньої політики є активізація зусиль України в поглибленні стосунків із міжнародними партнерами, зокрема США, Великою Британією, Німеччиною країнами Балтії тощо. При цьому важливим, зокрема є пошук шляхів до якнайшвидшої інтеграції до ЄС та НАТО. Враховуючи те, що зовнішня політика є похідною від внутрішньої політики, тому необхідно шукати підходи до підвищення ефективності проведення реформ в Україні. Досить

важливою реформою є боротьба із хабарництвом та корупцією. Ці небезпеки в умовах війни тільки погіршують військову та соціально-економічну ситуацію та є факторами, які не дають можливість Україні швидко інтегруватись до європейської та євроатлантичної родини.

Список використаних джерел:

1. Сайт Центру Разумкова. Соціологічна служба Центру Разумкова. Зовнішня політика України в умовах війни: стан, особливості та пріоритети. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3686844-zovnisna-politika-ukraini-v-umovah-vijni-stan-osoblivosti-ta-prioriteti.html (дата звернення: 30.04.2025).

2. Дорош Л.О., Івасечко О.Я., Турчин Я.Б. Зовнішня політика України: навчальний посібник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 348 с.

3. Гільченко О.Л., Свєтлакова М.А., Булик М.В. Зовнішня політика країн Європи: навчальний посібник. Маріуполь : Маріупольський державний університет, 2021. 156 с.

4. Кучик О.С. Зовнішня політика України: підручник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2018. 410 с.

5. Зовнішня політика України: опорний конспект лекцій / Укладачі: Палінчак М. М., Бокоч В. М., Дір І. Ю., Савка В. Я., Стеблак Д. М., Лешанич М. М. Ужгород: Поліграфцентр «Ліра», 2022. 80 с.

6. Сайт Верховної Ради України. Закон України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2411-17#Text (дата звернення: 30.04.2025).

7. Сайт Міністерства закордонних справ України. Зовнішні відносини. ЄС і НАТО. URL: https://mfa.gov.ua/yevropejska-integraciya (дата звернення: 30.04.2025).

8. Сайт Центру Разумкова. Соціологічна служба Центру Разумкова. Зовнішня політика України: стан, тенденції, перспективи (вересень-жовтень 2024 р.). URL: https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/zovnishnia-polityka-ukrainy-stan-tendentsii-perspektyvy (дата звернення: 30.04.2025).

9. Сайт Центру Разумкова. Підтримка громадянами вступу України до Європейського Союзу та НАТО. Ставлення до іноземних держав. Ставлення до мирних переговорів (вересень 2024 р.). URL: https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/pidtrymka-gromadianamy-vstupu-ukrainy-do-yevropeiskogo-soiuzu-ta-nato-stavlennia-do-inozemnykh-derzhav-stavlennia-do-myrnykh-peregovoriv-veresen-2024 (дата звернення: 30.04.2025).

УДК 658.5:005.52:005.334

Зубар І. В., кандидат економічних наук
ORCID https://orcid.org/0000-0002-5112-421X
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського

Махначова Н. М., кандидат економічних наук, доцент
ORCID https://orcid.org/0000-0003-4634-2009
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Наукова стаття присвячення вивченню перспектив удосконалення менеджменту підприємств у напрямку забезпечення інноваційного розвитку та стійкості у кризових умовах. Розглянуто роль інновацій у забезпеченні стійкості бізнесу в умовах кризових викликів, зокрема економічної, соціальної та технологічної нестабільності. Проаналізовано сутність інноваційного розвитку, визначено, що інновації сприяють трансформації організацій шляхом впровадження нових ідей, технологій та бізнес-моделей. Обґрунтовано потребу в інноваційному менеджменті як ключовій детермінанті довготривалої

життєздатності компаній. Розкрито завдання інноваційного менеджменту, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності бізнесу та його адаптації до змін зовнішнього середовища. Особливу увагу приділено концепції disruptive technology як чиннику проривних змін, що трансформують ринки, виробничі процеси та організаційну структуру та проілюстровано вплив інновацій на криву виробничих можливостей.

Ключові слова: *інновації, інноваційний менеджмент, операційна діяльність, стійкість, крива виробничих можливостей, ефективність.*

Постановка проблеми. Сучасне бізнес-середовище характеризується динамічністю розвитку підприємницьких структур у відповідь на трансформування вимог сучасного мікро- та макросередовища. Це створює нові вимоги до організації системи менеджменту і детермінує появу принципово нових моделей управління. Все більшого значення останнім часом набуває стійкість бізнесу, особливо в контексті посилення науково-технічного прогресу, індустріалізації, урбанізації, глобалізації та раціоналізації використання наявних обмежених природних ресурсів. Виходячи із того, що ключовими чинниками забезпечення умов стійкості є втілення напрямів удосконалення процесів господарювання в контексті урахуванням потреб майбутніх поколінь та покращення суспільного добробуту набуває актуальності вектор інноваційного розвитку. Основним вектором менеджменту, який орієнтований на досягнення зазначених результатів є інноваційний менеджмент та його інтеграція у операційну діяльність. Існує твердження, що в сучасному бізнес-середовищі інновації широко сприймаються як важливе джерело конкурентного впливу. Як зазначає більшість дослідників менеджменту, інноваційний потенціал залишається найважливішим фактором, що визначає ефективність організації [5]. Відповідно, динаміка змін умов ведення вітчизняного бізнесу, поглиблення економічних реформ та складність у пристосуванні до них визначають потребу у наукових дослідженнях функціонування і розвитку сучасних напрямів удосконалення механізмів інноваційного менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення проблематики

удосконалення підходу до інноваційного менеджменту на засадах сталого розвитку бізнесу піднімалось в дослідженнях низки вчених, серед яких варто відзначити вітчизняних дослідників таких як Шовкун-Заблоцька Л.В., Денисенко М. П., Байда Б. Ф., Замроз М. В., Панченко В. А., Юринець З. В., а також закордонних вчених Alharbi I., Jamil R., Mahmood N., Shaharoun A., Terry O. Однак, не до кінця вирішеними залишаються питання формування комплексної програми дій для поліпшення системи інноваційного менеджменту в контексті забезпечення стійкості бізнесу з урахуванням посилення кризових явищ в Україні.

Метою статті виступає дослідження стратегічних перспектив управління інноваційним розвитком бізнесу в кризових умовах.

Виклад основного матеріалу. Варто відзначити, що роль інновацій у забезпеченні стійкості бізнесу в кризових умовах є критично важливою. Як свідчить тривала практика, у періоди економічної, соціальної чи екологічної нестабільності, саме інноваційні підходи дозволяють бізнес-компаніям не лише вижити, але й адаптуватися та зростати [6].

Аналізуючи сутнісний підхід до інноваційного розвитку, помітно, що існуюча економічна наукова література термін «інновація» загалом трактує для організації як створення, або прийняття нового поняття чи поведінки. Ключові слова в цьому значенні включають «ідею», «поведінку» та щось «нове» [5]. Тобто, можна стверджувати, що інновація базується на ідеях, знаннях, та поведінці, яка приводить організацію у стан трансформації. Отже, інновація розглядає те, як нові ідеї та поведінка в конкретній організації впливають на її розвиток.

Сучасні кризові виклики вимагають від бізнесу не просто оперативного реагування, а системного та стратегічного підходу до адаптації. У цьому контексті виникає потреба в інноваційному менеджменті, який стає не лише актуальною, а й визначальною детермінантою для довгострокової життєздатності компаній. Як стверджує Л. В. Шовкун-Заблоцька інноваційний менеджмент – це «процес управління інноваційними процесами в організації,

спрямованими на розробку та впровадження нових продуктів, технологій або послуг» [4]. Серед основних завдань інноваційного менеджменту, які забезпечують стійкість бізнесу, учена відзначає: пошук інноваційних ідей, організацію процесів R&D, розвиток методик ризик-менеджменту на основі новітніх технологій, а також виведення інноваційних продуктів на ринок. Виходячи із цього, інноваційний менеджмент забезпечує системне впровадження нових ідей, технологій та бізнес-моделей, дозволяє підприємствам гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, виявляти нові можливості для зростання, оптимізовувати ресурси та підвищувати конкурентоспроможність.

У комплексному огляді літератури, що заглиблюється в інновації в цілому ми віднайшли аспекти багатовимірного визначення бізнес-інновацій, які стосуються:

– виробництва або впровадження, засвоєння та використання будь-якої нової доданої вартості в соціальній та економічній сферах;

– оновлення або збільшення послуг, продуктів чи навіть ринків;

– сприяння альтернативним методам виробництва;

– встановлення емерджентної системи управління.

З організаційної точки зору, менеджери в усьому світі заохочують інновації через цінність, яку вони можуть створити в їхніх компаніях. Було доведено, що коли співробітники є інноваційними, продуктивність підвищується в результаті виконання та створення нових процесів [6]. Це призводить до створення необхідної диференціації та збільшує конкурентну перевагу організації. Виходячи із цього, можна сказати, що інновації – це вдосконалення ринку, ідей, поведінки та інших аспектів, які приносять користь організації. Важливість інноваційного менеджменту у кризових умовах полягає в тому, що він може проявлятися одним із різних способів:

По-перше, інноваційний менеджмент важливий, коли відбувається впровадження або комерціалізація нового або вдосконаленого продукту чи послуги на відміну від існуючих. Таким чином управління інноваційним розвитком справді є вирішальними, оскільки це призводять до появи нових продуктів і послуг на ринку.

По-друге, організаційні інновації можуть допомогти створити альтернативний виробничий процес або навіть покращити поточний бізнес-процес найпростішим та найскладнішим чином (розробка нової форми виробництва).

По-третє, інноваційний менеджмент паралельно із операційним дозволяє оптимізувати використання засобів виробництва, що передбачає посилення ефективності виробництва та може включати скорочення часу, збільшення обсягів випуску або отримання кращих продуктів в тому ж виробництві [5].

По-четверте, організаційні інновації мають вирішальне значення, оскільки вони можуть відкрити двері для нового ринку. Це можна розглядати як маркетинговий вимір, що стосується зусиль, спрямованих на забезпечення безперебійного просування продукції. Відповідно до цього, інновації як з боку працівників, так і з боку керівництва призведуть до кращих маркетингових можливостей та покращення продажів оскільки інновації покращують креативність та гнучкість і сприяють вдосконаленню.

По-п’яте, інноваційний менеджмент у бізнесі може сприяти розвитку альтернативних джерел постачання матеріалів, обладнання та інших ресурсів.

По-шосте, інноваційний менеджмент призводить до фундаментальних трансформацій у промислових структурах та організаційній структурі, що прокладає шлях для просування інноваційних продуктів [6].

У напрямку розвитку інноваційного менеджменту, як детермінанти стійкості бізнесу у кризових умовах в Україні доцільно звернутися до теорії «**disruptive technology».** Термін «**disruptive technology»** запровадив професор бізнесу Гарвардського університету Крістенсен, К. у 1997 р. у своїй праці «Дилема новатора» [7]. За його твердженням «проривні технології – «це низькорівневі технології, які з’являються на ринку непомітно та з часом постійно вдосконалюються, або ж вони створюють абсолютно нові технології» [7]. Іншими словами – це інновація, яка кардинально змінює існуючі ринки чи галузі, витісняючи старі продукти, послуги або бізнес-моделі. Такі технології зазвичай спочатку здаються менш ефективними або менш прибутковими, але з

часом вони стають домінуючими через свою доступність, зручність або новаторський підхід. Низькорівневий проривний продукт, щойно з'являється на ринку, відповідає одному з наступних критеріїв: менший, дешевший, легший, зручніший, водночас меншої якості або потужності.

Американський учений Terry, O. вдало ілюструє ефективність даної концепції на прикладі онлайн-освіти у США. Він пояснює, що здатність студентів використовувати технології та бачити переваги навчання дистанційно, порівняно з аудиторним навчанням, не обов'язково має негативно впливати на освіту студента, але так було не завжди. Дистанційне навчання та корпоративні університети зростають експоненціально, перевершуючи традиційну освіту. За офіційними даними, корпоративне навчання у США – це галузь з річним оборотом 32 мільярди доларів, і за останнє десятиліття закрилося 500 традиційних академічних закладів [6]. Онлайн-освіта же сьогодні відповідає моделі «революційних технологій», запропонованій К. Крістенсеном. Коли вона була вперше запроваджена, онлайн-курси вважалися гіршою альтернативою традиційним лекціям у аудиторіях. Керівники цих університетів вважали що роботодавці не приймуть дипломи онлайн-освіти та надаватимуть перевагу випускникам із традиційними дипломами. Вони також вважали, що онлайн-фаза мине, і буде не конкуретноспроможною. Однак, з удосконаленням технологій онлайн-навчання онлайн-курси стали більш комплексними, краще організованими та популярною альтернативою традиційним курсам. Цей ефект також підсилила пандемія Covid 19, яка змусила приймати карантинні умови та переходити на он-лайн навчання.

Описаний інноваційний ефект від застосування **disruptive technology** із точки зору теорії макроекономіки можемо проілюструвати на прикладі кривої виробничих можливостей (рис 1.). Нагадаємо, що суцільна крива показує максимальні обсяги товарів А і В, які може виробити економіка з наявними ресурсами та технологіями. Пунктирна крива демонструє, як інноваційна технологія дозволяє виробляти більше товарів (послуг) без збільшення ресурсів. Зона між кривими – економічний виграш у продуктивності, який з'являється завдяки disruptive technology.

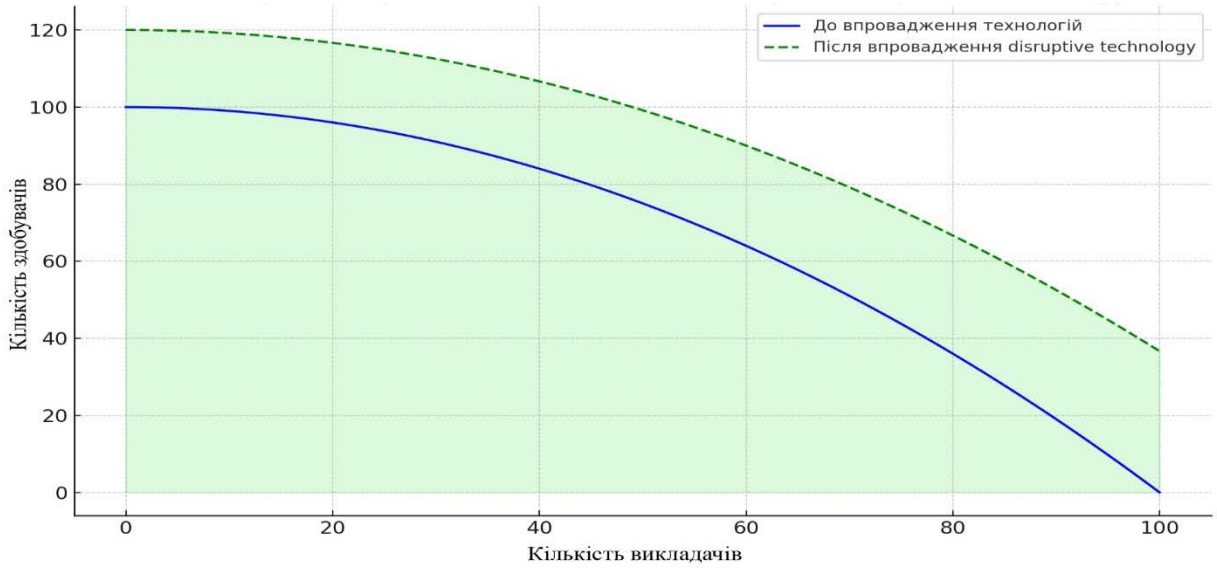

Рисунок 1 – Зміна кривої виробничих можливостей під впливом disruptive technology

Джерело: розробка автора

На рисунку помітно, що інноваційні технології он-лайн освіти дозволяють університетам в умовах обмежених ресурсів залучати до навчання більшу кількість студентів, що оптимізує фінансово-економчні показники.

Отже, нові «революційні технології», впроваджені у формі стартапу або спін-офф, можуть на початку отримувати меншу норму прибутку, досягати невеликих успіхів, а їхні цінності можуть підтримувати невеликі ринки однак у перспективі стати новим масштабним рішенням. Вони не обтяжені великими витратами або бар'єрами для зміни досвіду існуючих компаній.

Управління інноваціями для менеджерів є критично важливим, оскільки організаційні інновації та disruptive technology це ризикований процес, пов'язаний з високим ступенем складності. У наукових напрацюваннях ми віднайшли п'ять факторів успішного інноваційного менеджменту: стратегія, організація, процес, зв'язки та навчання [6].

1. Стратегія, яка стверджує, що для успішного проведення організаційних інновацій необхідний ретельно розроблений план інновацій, який складається з генерального плану, який містить набір цілей та напрямків, необхідних для ефективної координації всіх інноваційних ініціатив.

2. Організація, яка стверджує, що компанії повинні забезпечити, щоб їхня культура та структура сприяли інновація. Організація повинна забезпечити наявність комплексної системи інноваційних інституцій. Вона повинна складатися з міжфункціональної команди, що складається з людей з творчим та незалежним мисленням.

3. Процес, який включає такі фактори, як географічне охоплення організації, розмір та гнучкість. Ці аспекти слід розвивати, інакше організація не зможе отримати конкурентну перевагу завдяки інноваціям.

4. Зв'язки, які організація повинна мати для забезпечення виробництва інноваційних результатів та вхідних даних. Внутрішні зв'язки можуть проявлятися у формі посилення взаємодії співробітників, тоді як зовнішні зв'язки стосуються добрих стосунків з іншими установами, такими як дослідницькі інститути. Якщо ці зв'язки міцні, то організація здатна зменшити витрати на інновації.

5. Навчання – організація повинна мати можливість пропонувати нову інформацію своїм співробітникам та забезпечувати її впровадження. Нові знання повинні бути доступні для того, щоб привнести нові способи мислення та бути віхою до творчості, надійним шляхом до змін та інновацій.

Іноземними вченими [5] було запропоновано спрощену модель інтеграції інноваційного менеджменту із чотирьох кроків:

1. Пошуку нових ідей за допомогою досліджень та розробок, і вони включають, серед іншого, нормативні акти, ринкові сигнали.

2. Вибір варіантів, які мають високі перспективи зростання та розвитку.

3. Впровадження, яке стосується втілення ідей у реальність.

4. Отримання вигоди, що може бути як з комерційної точки зору, так і з соціальної цінності.

Отже, інвестування у стратегічний інноваційний розвиток бізнесу України disruptive technology є надзвичайно актуальним питанням в сучасних умовах воєнної кризи економіки. Слушною вважаємо думку професора М. П. Денисенко [1], який стверджує, що вітчизняна економіка потребує модернізації та

форсування процесу інтегрування інноваційного менеджменту. Інвестиції в стратегічний інноваційний розвиток бізнесу та розвиток інтелектуальної промисловості можуть стати рушійною силою економічного зростання, створити нові робочі місця, підвищити добробут населення, підвищити прибутковість бізнесу, сприяти розвитку нових сфер економіки та мати позитивний вплив на суспільство в перспективі подолання воєнної кризи. Варто навести ключові напрямки інвестування стратегічного інноваційного розвитку операційної діяльності підприємств українського бізнесу на основі disruptive technology (рис.2).

Рисунок 2 – Напрямки інвестування стратегічного інноваційного розвитку операційної діяльності підприємств українського бізнесу

Джерело: [2]

Описані стратегічні кроки інтеграції інноваційного менеджменту можна реалізувати за допомогою восьми кроків, запропонованих К. Коттером, які створюють основу для стійких трансформаційних змін в організаціях: створити відчуття терміновості, створити керівну коаліцію, створити чітке бачення та стратегії, спілкуватися всередині організації, надати людям повноваження, отримати короткострокові перемоги (мало висять плоди), не опускати руки та змусити зміни триматися (утримувати здобутки) [2]. Такий підхід дозволить здійснити масштабні зміни для вирішення проблем інноваційного розвитку.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що інновації відіграють ключову роль у забезпеченні стійкості бізнесу в умовах кризи, адже саме вони дозволяють підприємствам не лише адаптуватися до нових викликів, але й перетворювати нестабільність у можливості для зростання. Інновації базуються на нових ідеях, знаннях та поведінкових змінах, які стимулюють трансформацію організацій, сприяють підвищенню продуктивності, конкурентоспроможності та ефективності використання ресурсів. У цьому контексті інноваційний менеджмент виступає як системний підхід до впровадження нововведень, що включає стратегічне планування, організаційні зміни, розвиток внутрішніх і зовнішніх зв’язків, а також безперервне навчання персоналу. Теорія «disruptive technology» ілюструє, як радикальні інновації здатні кардинально змінювати ринки та виробничі моделі, створюючи нову економічну реальність, як це, наприклад, сталося з розвитком онлайн-освіти. Враховуючи складну соціально-економічну ситуацію в Україні, особливо в умовах воєнної кризи, стратегічне інвестування в інноваційний розвиток українського бізнесу є надзвичайно актуальним. Це не лише шлях до підвищення стійкості підприємств, а й основа для модернізації економіки, створення нових робочих місць, зростання національного добробуту та поступового виходу з кризи. Отже, впровадження інноваційного менеджменту повинно стати пріоритетним напрямом державної політики, корпоративної стратегії та освітньо-наукової сфери.

Перспективи подальших досліджень питання інноваційного менеджменту в контексті забезпечення стійкості бізнесу в кризових умовах є багатовимірними та надзвичайно актуальними, особливо з огляду на сучасні глобальні й регіональні виклики, зокрема особливої уваги заслуговує дослідження ефективності впровадження disruptive technology в українських реаліях.

Список використаних джерел:

1. Денисенко М. П., Байда Б. Ф., Замроз М. В., Панченко В. А., Юринець З. В. Інвестування стратегічного інноваційного розвитку бізнесу України в умовах реалізації концепції індустрії 4.0. Інвестиції: практика та досвід. №4. 2024. С. 7-11.
2. Зубар І.В., Намазова Ю.І., Назаренко М.О. Стратегічне управління інноваційним розвитком операційної діяльності підприємств Вінниччини. Ефективна економіка. № 3. 2025. URL:
3. Програма розвитку малого та середнього підприємництва Вінницької міської територіальної громади на 2024–2026 роки. URL: https://www.vmr.gov.ua/
4. Шовкун-Заблоцька Л.В. Формування ефективного механізму інноваційного менеджменту на підприємствах. Збірник наукових праць «Наукові записки». №36 (3). 2024. С.281-289.
5. Alharbi, I. , Jamil, R. , Mahmood, N. and Shaharoun, A. (2019) Organizational Innovation: A Review Paper. Open Journal of Business and Management, 7, 1196-1206. doi: 10.4236/ojbm.2019.73084.
6. Terry, O. (2020) Disruption Innovation and Theory. Journal of Service Science and Management, 13, 449-458. doi: 10.4236/jssm.2020.133030.
7. Christensen, C. (1997). The Innovator’s Dilemma. Cambridge, MA: Harvard Business School Press. URL: https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=46

УДК 331.101.3:005.95/.96

Іванченко Г. В., кандидат економічних наук, доцент
ORCID https://orcid.org/0000-0002-5654-1514
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ СПІВРОБІТНИКА: ТЕОРЕТИЧНИЙ ПІДХІД

У статті проаналізовано теоретичні підходи до матеріальної та нематеріальної мотивації, а також узагальнено практичні рекомендації щодо її ефективного впровадження в організаціях. Визначено роль гнучкості, індивідуалізації та залучення лінійних менеджерів у підвищенні рівня залученості та продуктивності працівників. Розкрито теоретичний підхід до формування системи мотивації персоналу на основі концепції життєвого циклу співробітника. Обґрунтовано необхідність диференціації мотиваційних інструментів відповідно до фаз професійного розвитку працівника: від рекрутингу та адаптації до завершення трудових відносин. Особливу увагу приділено адаптації мотиваційних механізмів в умовах нестабільного зовнішнього середовища, зокрема в період воєнного стану.

Ключові слова: *мотивація персоналу; життєвий цикл співробітника; стратегічне управління; нематеріальна мотивація; адаптація; професійний розвиток; утримання персоналу; HR-стратегії.*

Постановка проблеми. Управління персоналом є одним із ключових чинників досягнення стратегічних цілей підприємства, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища, зокрема під час воєнного стану. Сучасні українські організації стикаються з новими викликами, які потребують гнучких і адаптивних підходів до управління людськими ресурсами. Одним із найважливіших інструментів у цьому контексті виступає система мотивації, яка забезпечує залученість, продуктивність, психологічну стійкість і лояльність працівників навіть у кризових ситуаціях. В умовах війни працівники можуть

відчувати емоційне виснаження, невизначеність щодо майбутнього, зміни в умовах праці та ризики безпеки, що вимагає особливої уваги до нематеріальних мотиваційних чинників: підтримки, довіри, гнучкості та соціальної відповідальності роботодавця. З огляду на те, що потреби та цінності співробітника змінюються не лише з віком або досвідом, а й під впливом зовнішніх подій, особливого значення набуває адаптація мотиваційних механізмів до різних етапів життєвого циклу працівника. Це дозволяє не лише зберегти кадровий потенціал підприємства, а й забезпечити стійкий розвиток навіть у критичних ситуаціях.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання, що пов'язані з мотивацією працівників, висвітлюються у наукових працях вітчизняних фахівців-економістів: О. Бачинська, Р. Винничук, Н. Рубаха, Т. Гвініашвілі, А. Шинкаренко, Т. Жолонко, Тендюк А. та інші. Проте, попри активне використання класичних теорій мотивації, їх практичне впровадження в сучасних організаціях часто залишається фрагментарним та недостатньо системним, що знижує ефективність мотиваційних заходів. Додатковою складністю є недостатнє вивчення особливостей мотивації працівників у конкретних галузях економіки, а також на різних етапах їх професійного розвитку. Це ускладнює побудову цілісної та дієвої системи стимулювання персоналу. Тому питання вдосконалення мотиваційних механізмів та підвищення рівня залученості співробітників вимагають подальшого глибокого наукового дослідження, зокрема з урахуванням етапів життєвого циклу співробітника.

Мета статті: дослідити особливості мотивації персоналу на різних етапах життєвого циклу співробітника та обґрунтувати інструменти до її формування в організаціях.

Виклад основного матеріалу. На думку Т. Жолонко, О. Гребінчук мотивація є однією з основних функцій менеджменту та спрямована на досягнення як особистих цілей кожного працівника, так і цілей усієї організації. Крім того, дослідники відмічають, що правильно побудована система мотивації

в межах організації виконує низку таких важливих завдань: сприяє залученню персоналу, підвищує результативність та стимулює трудову активність, укріплює стабільність колективу та командний дух, покращує морально-психологічний клімат у колективі та стан працівників.

Р. Винничук, Н. Рубаха вважають, що мотивація працівників є невід'ємною частиною процесу управління, раціональність використання якої формує значний вплив на діяльність та функціонування підприємства, а нематеріальна мотивація включає у себе чотирибічний підхід, який залежно від стимулів базується на моральних, соціальних, психологічних та організаційних аспектах.

Отже, мотивація персоналу сприяє створенню умов та стимулів, які позбуджують працівників працювати з більшою самовіддачею, націленістю на якість і результат.

Тендюк А. узагальнює основу сучасних підходів у мотивації персоналу організації складають базові змістовні та процесні теорії мотивації. Серед першої групи, що виходить зі змісту потреб людини, базовими теоріями є: теорія ієрархії потреб А. Маслоу, потреб К. Альдерфера, теоріянабутих потреб Д. Макклеланда, теорія двох факторів Ф. Герцберга. Серед процесних теорій мотивації найбільш відомими є: теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості Дж. С. Адамса, теорія постановки цілей Е. Локкі та Г. Летхема [6]. Також, авторка відзначає, основні тренди до формування систем мотивації персоналу в організаціях, а саме: зростання орієнтованості на результат, спрямованість на постійне удосконалення як в професійному та особистісному аспектах, орієнтованість на позитивне підкріплення для зміни небажаної поведінки, індивідуалізація підходу до мотивації кожного працівника, скорочення часового періоду між досягнутими результатами та отриманою винагородою [6].

Проте, незважаючи на поширене серед значної частини дослідників, підприємців та управлінців переконання щодо пріоритетності механізмів матеріального стимулювання у формі премій та штрафів, результати сучасних досліджень доводять наявність широкого спектра ефективних мотиваційних інструментів. Значна частина з них не пов'язана безпосередньо з фінансовим заохоченням або санкціями, що свідчить про необхідність комплексного підходу до формування системи мотивації персоналу.

У сучасному управлінні персоналом усе більшої актуальності набуває концепція життєвого циклу співробітника, яка дає змогу комплексно оцінити динаміку взаємодії працівника з організацією від моменту його залучення до завершення трудових відносин. Під життєвим циклом співробітника розуміють послідовність фаз, які проходить працівник у процесі свого перебування в компанії, кожна з яких має характерні цілі, потреби та рівень залученості.

Типова структура життєвого циклу працівника охоплює такі основні етапи: рекрутинг та адаптація, професійне зростання, утримання та стабільність, зниження активності, а також вихід із компанії. Ці фази є умовними, однак вони дозволяють формалізувати процеси управління людським капіталом та будувати ефективну системи мотивації відповідно до конкретного етапу кар'єрного розвитку працівника.

На етапі рекрутингу та адаптації новий співробітник потребує, насамперед, стабільності, безпеки, зрозумілих правил гри й підтримки у процесі входження в організаційне середовище. Основними мотиваційними інструментами цього періоду є привітальні пакети (welcome-pack), система наставництва, чітко визначені цілі та критерії оцінювання перших досягнень, а також матеріальне стимулювання у формі премій за успішне й оперативне освоєння посадових обов'язків [8].

Професійне зростання є наступним етапом, який пов'язаний зі зростанням амбіцій і прагненням до самореалізації. Працівник шукає можливості для розвитку компетенцій, розширення функціоналу, участі в цікавих проєктах. На цьому етапі ефективною мотивацією виступають доступ до програм навчання й підвищення кваліфікації, можливості горизонтальної та вертикальної кар'єрної мобільності, залучення до внутрішніх ініціатив, а також результативна система бонусів [8].

У фазі утримання та стабільності працівник, як правило, вже досяг високого рівня професійної зрілості, проявляє лояльність до компанії та демонструє сталі результати. Основними мотиваційними стимулами на даному етапі виступають програми лояльності, публічне та індивідуальне визнання досягнень,

перспективи кар’єрного планування, а також корпоративні привілеї: медичне страхування, додаткові дні відпустки, гнучкий графік тощо [7]. Важливо підкреслити, що на цьому етапі мотивація потребує індивідуалізації та врахування нематеріальних факторів.

Фаза зниження активності настає, коли працівник поступово втрачає інтерес до виконуваних завдань, знижується рівень ініціативності або змінюються життєві пріоритети. Завданням компанії є збереження мотивації через делегування автономних та цікавих проєктів, залучення до наставницької діяльності, надання більшої гнучкості в організації робочого часу [7].

Вихід із компанії також є невіддільною складовою життєвого циклу співробітника та завершальним. Гідне оформлення цього етапу дозволяє зберегти позитивний імідж роботодавця та створити основу для майбутньої співпраці в іншому форматі. До дієвих практик належать exit-інтерв’ю, надання рекомендацій, організація прощальних заходів, що допомагає завершити співпрацю в конструктивному ключі [8].

Таким чином, життєвий цикл працівника в організації є складним і багатовимірним процесом, що вимагає системного підходу до управління людськими ресурсами. Ефективна мотивація на кожному з етапів передбачає застосування гнучких, персоналізованих інструментів, які відповідають актуальним потребам і очікуванням працівників, сприяючи підвищенню рівня залученості, продуктивності та задоволеності працею.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Мотивація персоналу на основі життєвого циклу співробітника є ефективним інструментом стратегічного управління людськими ресурсами. Вона дозволяє забезпечити персоналізований підхід до стимулювання праці, враховуючи зміну потреб і очікувань працівників на кожному з етапів їхньої взаємодії з організацією. Диференціація мотиваційних механізмів не лише сприяє підвищенню рівня залученості, а й знижує плинність кадрів, покращує морально-психологічний клімат у колективі та забезпечує конкурентоспроможність підприємства.

У контексті воєнного стану та загальної нестабільності особливого значення

набуває зміщення фокусу мотивації в бік нематеріальних чинників: довіри, підтримки, соціальної відповідальності та емоційної стабільності. Це вимагає гнучкості HR-політик та тісної співпраці керівництва з персоналом.

Перспективними напрямами подальших досліджень є розробка специфічних моделей мотивації на основі життєвого циклу, емпіричне оцінювання ефективності конкретних мотиваційних інструментів у різних секторах економіки, а також вивчення впливу зовнішніх стрес-факторів (зокрема військових дій) на зміну мотиваційного профілю працівника.

Список використаних джерел:

1. Бачинська О. М. Мотивація персоналу підприємств у реаліях сьогодення. *Інклюзія і суспільство*. 2025. № 3. С. 7–14. URL: https://doi.org/10.32782/2787-5137-2024-3-1

2. Винничук Р.О., Рубаха Н.В. Система нематеріальної мотивації: теоретичні засади. *Eastern Europe: economy, business and management*. 2021. № 6(33). URL: https://doi.org/10.32782/easterneurope.33-12

3. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Шинкаренко А. В. Особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур. *Економічний простір*. 2021. № 174, 63-68. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/174-11

4. Жолонко Т. В., Гребінчук О. М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. № 2 (61). С. 23–28. URL: https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-4

5. Інтегрований підхід як методологічна основа побудови соціального пакету у бізнес-компанії / М. Зелена та ін. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2023. Т. 316, № 2. С. 179–186. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-29

6. Тендюк А.О. Сучасні інстументи та моделі мотивації персоналу. *Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічногоуніверситету. Серія «Регіональна економіка»*. 2024. Випуск 21 (83). С. 358-363

7. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. *НОВИНИ – «АГРОКЕБЕТИ»*. URL: https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu

8. Employee Life Cycle: The Ultimate Guide for HR. *AIHR: Academi for innovate HR.* URL: https://www.aihr.com/blog/employee-life-cycle/

УДК 658.15(045)

Ковтун Е.О., кандидат економічних наук, доцент
ORCID https://orcid.org/0000-0002-8505-8361
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У статті обґрунтовується актуальність і необхідність вивчення зовнішнього середовища суб'єктів господарювання в умовах глибоких трансформацій глобальної економіки. Розглядаючи підприємство як відкриту систему, що функціонує в умовах нестабільності світових ринків, важливо диференціювати його внутрішнє та зовнішнє середовище. При цьому важливо уникати спрощеного підходу до їхнього змісту й структури. У науковій літературі наявна велика кількість трактувань поняття «зовнішнє середовище», однак, на думку авторів, відсутнє єдине бачення його сутності. Саме це і зумовлює потребу в більш глибокому аналізі наукових підходів у даній сфері. У статті здійснено критеріальний аналіз існуючих визначень поняття зовнішнього середовища функціонування підприємства, окреслено підходи до систематизації наукових поглядів та запропоновано авторське бачення цього поняття з метою глибшого розкриття його специфіки у контексті міжнародного бізнесу.

***Ключові слова**: міжнародний бізнес, зовнішнє середовище, аналіз, критерії, узагальнення, підприємство.*

Постановка проблеми. Станом на 2025 рік міжнародна економічна діяльність українських підприємств відбувається в умовах безпрецедентної турбулентності, спричиненої комплексом глобальних і локальних викликів. Насамперед, вирішальний вплив має повномасштабна війна в Україні, яка не лише завдала значної шкоди національній економіці, а й докорінно змінила умови функціонування бізнесу як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, зниження інвестиційної привабливості та високий рівень ризиків стали ключовими обмеженнями для господарської діяльності. Одночасно із воєнними викликами спостерігаються масштабні зрушення у світовій економіці – зростання протекціонізму, технологічна трансформація, нестабільність валютних і енергетичних ринків, політична поляризація. Усе це посилює вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємств та вимагає від них високого рівня адаптивності й стратегічної гнучкості.

В цих умовах зовнішнє середовище більше не може розглядатися як статичний або другорядний чинник – воно стає ключовим елементом, що визначає можливості зростання, міжнародної експансії чи навіть виживання компанії. Особливої актуальності набуває необхідність глибокого аналізу його структури, динаміки та взаємозв'язку елементів для прийняття ефективних управлінських рішень у міжнародному контексті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема впливу зовнішнього середовища на міжнародну економічну діяльність підприємств знайшла відображення в працях багатьох науковців, серед яких І. Ансофф, М. Портер, Т. В. Шталь, Я. О. Полякова, В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко, Т. О. Примак, В. М. Нижник, І. М. Тесленок, З. Є. Шершньова та інші.

Мета статті. Теоретично обґрунтувати важливість зовнішнього середовища для міжнародної економічної діяльності підприємств і систематизувати наукові підходи до його трактування. У глобальному вимірі здатність підприємства зберігати конкурентоспроможність є ключовим чинником його успіху. Основою конкурентних переваг виступають безперервні інновації, адаптація та

вдосконалення, що охоплюють увесь ланцюг створення цінності – від постачальника до кінцевого споживача. Підтримка цих переваг вимагає постійної роботи над усіма етапами діяльності компанії: від розробки продукту до післяпродажного обслуговування. При цьому стратегічний підхід, орієнтований на глобальний ринок, є важливою складовою збереження конкурентних позицій, оскільки фірми мають розвивати свої сильні сторони як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Виклад основного матеріалу. В умовах поглиблення економічної кризи питання активізації міжнародного бізнесу в Україні набуває особливої актуальності. Формування сприятливого середовища для розвитку міжнародної підприємницької діяльності вимагає ефективного правового регулювання, яке здійснюється на основі чинної нормативно-правової бази. Основу такого регулювання становлять Конституція України, Господарський, Податковий і Митний кодекси, інші закони України, а також підзаконні нормативні акти.

Регулювання відносин, пов’язаних із розвитком малого і середнього бізнесу, здійснюється відповідно до Конституції України, Господарського, Цивільного та Податкового кодексів, Закону України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» та інших нормативних актів. Важливу роль також відіграють міжнародні договори, ратифіковані Верховною Радою України. Політичне середовище підприємницької діяльності в Україні залишається складним через наявність системних інституційних викривлень, таких як надмірне втручання політичних інтересів у бізнес-процеси, конфлікти інтересів, неформальне лобіювання, високий рівень корупції, бюрократичні бар’єри та поширеність рейдерських схем. Усе це суттєво впливає на прийняття рішень іноземними інвесторами при виході на український ринок [5].

Під час аналізу інвестиційної привабливості країни іноземні компанії, як правило, орієнтуються на міжнародні рейтинги. Одним із найбільш визнаних індикаторів у цій сфері є рейтинг «Doing Business», започаткований Світовим банком у 2004 році. У ньому беруть участь понад 180 країн світу, і оцінка здійснюється за десятьма основними критеріями, серед яких: реєстрація бізнесу,

доступ до дозволів у будівництві, регулювання трудових відносин, кредитування, захист прав інвесторів, податкове навантаження, зовнішньоекономічна діяльність, виконання контрактів і процедура банкрутства. Упродовж останнього року Україна демонструвала незначне покращення позицій у загальному рейтингу легкості ведення бізнесу, піднявшись на три сходинки. Найпомітніший прогрес був зафіксований у сфері оподаткування, де країна піднялася з 107-го на 84-те місце, що свідчить про часткові позитивні зрушення в регуляторному середовищі.

Конкурентоспроможність міжнародних компаній проявляється у здатності досягати стійких конкурентних переваг в умовах жорсткої глобальної конкуренції. Така здатність формується на основі низки ключових принципів:

1. Інноваційність та адаптивність. Основою конкурентної переваги є постійне впровадження інновацій, гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища та безперервне вдосконалення бізнес-процесів.

2. Інтегрована система створення цінності. Конкурентні переваги охоплюють усю структуру формування цінності – від первинних постачальників до кінцевого споживача. Важливу роль відіграє ефективна взаємодія між усіма учасниками ланцюга поставок, зокрема виробниками, посередниками та клієнтами.

3. Безперервне вдосконалення. Для збереження переваг компанії повинні постійно працювати над оптимізацією діяльності. Незважаючи на те, що деякі переваги є унікальними і важко копіюються, більшість із них потребують регулярного оновлення в умовах динамічного ринку.

4. Підтримка джерел конкурентності. Компаніям необхідно систематично розвивати внутрішні й зовнішні джерела конкурентних переваг, які можуть формуватися на будь-якому етапі ланцюга створення цінності – від розробки інноваційного продукту до ефективного післяпродажного обслуговування.

5. Глобальне стратегічне бачення. У сучасних умовах компанія має формувати свою конкурентну стратегію, враховуючи як національні, так і міжнародні чинники. Розширення та масштабування переваг на глобальному рівні забезпечується через стратегічне планування, що охоплює різні ринки та адаптується до специфіки кожного з них [1].

Сучасна міжнародна господарська діяльність здійснюється в умовах високого рівня невизначеності та нестабільності. Ті чинники зовнішнього середовища, які ще 5–7 років тому здавалися другорядними або не мали суттєвого впливу, нині набули ключового значення. Це має враховуватися при укладенні міжнародних контрактів, виборі партнерів, а також під час аналізу релевантного середовища функціонування підприємства.

Управління міжнародною економічною діяльністю ускладнюється насамперед динамічністю та непередбачуваністю зовнішнього середовища, яке безпосередньо впливає на ефективність роботи підприємств як суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. У зв'язку з цим вивчення зовнішнього середовища набуває особливої важливості й необхідності в процесі формування управлінських рішень у сфері міжнародного бізнесу [2].

Це обумовлюється низкою причин: Домінуючий вплив зовнішніх чинників на стан зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств в умовах транзитивної економіки. Потреба у глибокому аналізі міжнародних ринків, що дозволяє ідентифікувати ключові фактори конкуренції, оцінити силу та напрям впливу кожного з них, а також визначити сильні й слабкі сторони міжнародної діяльності підприємства. Необхідність стратегічного позиціонування, яке дає змогу підприємству захиститися від негативного впливу зовнішнього середовища та використати сприятливі можливості. Формування ефективної стратегії розвитку міжнародного бізнесу неможливе без розуміння структури та динаміки зовнішнього середовища, адже сучасне підприємство функціонує як відкрита система, тісно пов'язана з умовами глобального ринку. Навіть за стабільного внутрішнього стану підприємства, зовнішні зміни можуть кардинально впливати на результати його міжнародної діяльності. Успішність і стійкість підприємства у таких умовах визначається його здатністю адаптуватися до нових викликів глобального середовища та оперативно реагувати на зовнішні зміни [4].

Аналіз зовнішнього середовища міжнародного бізнесу в сучасних умовах є критично важливим для успішного функціонування та розвитку компаній, що

працюють на глобальному рівні. Це середовище є динамічним, складним і піддається впливу численних взаємопов'язаних факторів. Для комплексного аналізу застосовуються такі інструменти, як PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори) та SWOT-аналіз (сильні та слабкі сторони, можливості та загрози). Нижче наведено аналіз основних факторів зовнішнього середовища міжнародного бізнесу в сучасних умовах.

Сучасний політичний ландшафт характеризується підвищеною нестабільністю та фрагментацією, що має глибокий вплив на міжнародний бізнес. Триваючі збройні конфлікти (особливо війна в Україні та конфлікт на Близькому Сході) не тільки руйнують регіональні економіки, але й створюють глобальні «хвилі» невизначеності. Вони призводять до порушень у ланцюгах поставок, зростання цін на енергоносії та сировину, підвищення страхових премій та ризиків для інвестицій. Компанії змушені переглядати свої стратегії присутності в регіонах з високим ризиком, шукати альтернативні ринки та джерела постачання. Посилення санкційних режимів та контрсанкцій додає складності у взаємодії з певними країнами та юрисдикціями.

Спостерігається глобальний відкат від вільної торгівлі та зростання протекціоністських настроїв. Країни дедалі частіше запроваджують тарифи, квоти, субсидії для підтримки національних виробників та посилюють контроль над іноземними інвестиціями (скринінг інвестицій). Цей тренд може бути посилений результатами президентських виборів у ключових країнах (наприклад, у США), що може призвести до зміни глобальних торговельних альянсів та появи нових торговельних бар'єрів. Це вимагає від компаній гнучкості у формуванні ланцюгів поставок, перегляду логістичних маршрутів та, можливо, локалізації виробництва. Законодавство стає дедалі складнішим і жорсткішим у сферах екології (цілі зі скорочення викидів, вуглецевий податок), захисту даних (GDPR у ЄС, нові закони в інших країнах), антимонопольного регулювання та корпоративного управління. Міжнародні компанії повинні забезпечувати відповідність нормам у кожній юрисдикції, де вони працюють, що вимагає значних інвестицій у юридичний супровід та дотримання комплаєнсу. Зміни урядової політики, політичні потрясіння, вибори та соціальні заворушення

можуть суттєво вплинути на операційну діяльність компаній, їхні інвестиції та доходи. Непередбачуваність політичних рішень може збільшити ризики для довгострокового планування [3].

Світова економіка перебуває у стані трансформації, характеризуючись уповільненням зростання, високою інфляцією та зміною монетарної політики. У 2025 році прогнозується подальше уповільнення глобального економічного зростання. Хоча деякі країни можуть уникнути рецесії, високі процентні ставки, інфляційний тиск та значні державні борги залишаються основними викликами. Компанії стикаються зі зниженням купівельної спроможності споживачів, подорожчанням кредитів та зменшенням інвестиційного попиту. Волатильність валютних курсів також впливає на рентабельність міжнародних операцій. Центральні банки зберігають високі процентні ставки для боротьби з інфляцією, що ускладнює доступ до капіталу для бізнесу. Пандемія COVID-19 та геополітичні конфлікти виявили вразливість глобальних ланцюгів поставок. Компанії активно працюють над їх диверсифікацією, посиленням стійкості та гнучкості. Тенденції до «nearshoring» (перенесення виробництва ближче до ринків збуту) та «friendshoring» (перенесення виробництва до країн-союзників) набирають обертів. Це змінює глобальні логістичні потоки, збільшує витрати на початковому етапі, але зменшує ризики в довгостроковій перспективі. Компанії переносять частину виробництва з Китаю до В'єтнаму, Індії або Мексики [6].

Висока інфляція, спричинена зростанням цін на енергоносії, продовольство та логістику, знижує маржу прибутку компаній та купівельну спроможність споживачів. Компанії змушені переглядати цінову політику, оптимізувати витрати та шукати шляхи підвищення ефективності. Енергетична безпека залишається пріоритетом, що стимулює інвестиції у відновлювані джерела енергії. Зростання цін на сировину (метали, напівпровідники) безпосередньо впливає на собівартість продукції. Посилення монетарної політики та зростання процентних ставок призводять до подорожчання капіталу. Це може уповільнити інвестиції в нові проєкти, особливо у країнах, що розвиваються. Міжнародні компанії повинні бути більш обережними при оцінці інвестиційних ризиків та рентабельності.

Соціальні зміни впливають на трудові ресурси, споживчу поведінку та

суспільні очікування від бізнесу. Старіння населення в розвинених країнах призводить до нестачі кваліфікованої робочої сили та зростання витрат на соціальне забезпечення. Зростання населення в країнах, що розвиваються, створює нові ринки, але також виклики щодо зайнятості та інфраструктури. Міграційні процеси змінюють склад населення та ринків праці. Нестача медичних працівників у багатьох країнах Заходу, що стимулює міграцію. Тиск з боку споживачів, інвесторів, регуляторів та громадськості змушує компанії інтегрувати принципи ESG (Environmental, Social, Governance) у свою діяльність. Це означає не тільки дотримання екологічних стандартів, але й етичне поводження з працівниками, прозоре корпоративне управління, внесок у місцеві громади. Компанії, які не відповідають цим очікуванням, ризикують втратити репутацію, інвестиції та лояльність клієнтів. Інвестори все частіше оцінюють компанії за їхніми ESG-показниками, а не лише за фінансовими.

Зростання екологічної свідомості споживачів стимулює попит на «зелені» продукти та послуги, етичне виробництво та прозорість ланцюгів поставок. Збільшується роль онлайн-покупок та електронної комерції. Споживачі стають більш вимогливими до персоналізації, швидкої доставки та високого рівня сервісу. Популярність електромобілів, продуктів без пластику, органічних продуктів. Глобалізація сприяє взаємопроникненню культур, але водночас зростає потреба в локалізації продуктів та послуг відповідно до місцевих культурних особливостей. Компанії повинні бути чутливими до культурних відмінностей у маркетингу, управлінні персоналом та діловій етиці [7].

Технологічний прогрес залишається одним з найпотужніших драйверів змін у міжнародному бізнесі. Швидке впровадження ШІ та автоматизації трансформує всі аспекти бізнесу: від виробництва та логістики до маркетингу та обслуговування клієнтів. ШІ оптимізує процеси, підвищує ефективність, дозволяє аналізувати великі обсяги даних для прийняття кращих рішень. Однак це також ставить питання про майбутнє робочих місць, етичні аспекти використання ШІ та необхідність інвестування в нові технології та навчання персоналу. Використання генеративного ШІ для створення контенту, чат-ботів

для обслуговування клієнтів, роботів на виробничих лініях. Подальше поширення цифрових технологій та IoT змінює способи ведення бізнесу. Цифрові платформи дозволяють охоплювати нові ринки, покращувати взаємодію з клієнтами та оптимізувати операції. IoT дає можливість збирати величезні обсяги даних у реальному часі, що дозволяє підвищити ефективність управління активами та прогнозувати потреби. «Розумні» фабрики, використання датчиків для моніторингу ланцюгів поставок, цифрові платіжні системи. Зростання залежності від цифрових технологій супроводжується підвищенням ризиків кібератак. Кіберзлочинність, державний кібершпигунство та кібервійни становлять серйозну загрозу для даних, репутації та операційної стійкості компаній. Інвестиції в кібербезпеку є невід'ємною частиною ведення міжнародного бізнесу. Поширення технології 5G забезпечує надшвидкий інтернет та низьку затримку, що є критично важливим для розвитку IoT, автономних систем, хмарних обчислень та віддаленої роботи. Це відкриває нові можливості для інновацій та ефективності в різних галузях.

Висновки. Важливим є розуміння, що підприємства функціонують як відкриті системи, які потребують стратегічної гнучкості, адаптивності та інновацій для збереження конкурентоспроможності. Успішне управління міжнародним бізнесом вимагає глибокого аналізу зовнішнього середовища, врахування його структури і динаміки, а також постійного моніторингу змін для прийняття ефективних управлінських рішень.

Особливої уваги заслуговує ситуація в Україні, де війна, економічна нестабільність та інституційні виклики формують складне зовнішнє середовище для підприємств. Водночас зростання ролі ESG-факторів, технологічні інновації та зміни у глобальних торговельних відносинах визначають нові умови для міжнародної діяльності.

Перспективи подальших досліджень: Розробка інтегрованих моделей аналізу зовнішнього середовища з урахуванням новітніх тенденцій у політиці, економіці, технологіях і соціальних змінах, що дозволить підприємствам краще прогнозувати ризики і можливості в умовах невизначеності. Вивчення специфіки

управління міжнародним бізнесом в умовах воєнних конфліктів і геополітичної нестабільності, зокрема розробка стратегій мінімізації ризиків та пошуку нових ринків. Дослідження адаптації нормативно-правового регулювання міжнародної господарської діяльності в Україні та інших країнах, з урахуванням викликів глобальної економіки та тенденцій до протекціонізму. Розробка рекомендацій щодо стратегічного позиціонування підприємств на глобальних ринках із врахуванням культурних особливостей, локалізації продуктів і специфіки споживчої поведінки.

Список використаних джерел:

1. Шелудько Е.І. Конкурентна політика як інструмент покращення функціонування ринків промислової продукції. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2020. № 1. С. 86–92.

2. Міністерство економічного розвитку та торгівлі [Електронний ресурс] // Режим доступу http://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA

3. Галецька Т. І., Топішко Н. П., Галецький С. М. Гравітаційна модель міжнародної торгівлі: витоки і сучасні підходи. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, грудень 2022. № 27(55). С. 96–103.

4. Кононенко Л., Назарова Г., Шишкіна Т. Трансформування міжнародної торгівлі в умовах глобалізації і цифровізації економіки. Наука і техніка сьогодні. 2022. № 5 (5). С. 110-121.

5. Ворона А., Клименко В. Експортно-імпортна діяльність українських підприємств в умовах війни. Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації : мат. наук. Конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини (м. Полтава, 14 квітня 2023 р.) / за заг. ред. доц. В. Ю. Стрілець. Полтава : ПУЕТ, 2023. 89 с. С.20-24

6. Черепанова В.О. Вплив середовища міжнародних економічних відносин на розвиток ЗЕД України Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров’я, 2022. С. 624 ISSN 2222-2944.

7. Казакова, Л. О. Конкурентне середовище міжнародного бізнесу / Л. О. Казакова, Ю. В. Мойсюк // Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / редкол.: М. М. Король (голов. ред.), М. М. Палінчак, Я. П. Дроздовський та ін. – Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», – 2023. – Вип. 49. – С. 89–93. – Бібліогр.: с. 92 (10 назв); рез. укр., англ. URL http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/49_2023ua/18.pdf

УДК 620

Корж Н. В., доктор економічних наук, професор
ORCID https://orcid.org/0000-0002-4901-3078
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ЕНЕРГЕТИЧНІЙ СФЕРІ

У статті досліджено теоретико-методологічні основи та інституційні підходи до втілення державної політики у сфері публічно-приватного партнерства. Проаналізовано характеристики та принципи впровадження проєктів у цій сфері. Розглянуто переваги й недоліки, а також систематизовано ризики, що виникають для публічного і приватного секторів під час реалізації публічно-приватного партнерства.

Ключові слова: *публічно-приватне партнерство, належне управління, енергетична безпека, економіка з високою доданою вартістю, модернізація, декарбонізація економіки та промисловості, стратегія сталого розвитку.*

Постановка проблеми. Війна, розв’язана росією спровокувала важкі виклики для відновлення України, які потребують конструктивної співпраці між публічним сектором, бізнесом та громадою. Крім того, за умов нестабільного та

непередбачуваного середовища важливо знаходити альтернативні джерела фінансування та долучати інструменти публічно-приватного партнерства, адже саме воно виступає каталізатором економічного відновлення та підтримки сталого розвитку в країні, використовуючи технології, інновації, інструменти циклічної економіки. Особливої уваги потребує енергетична сфера України, яка потерпає від наслідків війни: майже вся вітрова, половина ТЕС, третина сонячної генерації були пошкоджені або окуповані. Розширення сфери дії партнерства та створення правових можливостей використання публічно-приватного партнерства в енергетичній сфері забезпечить національну безпеку та сталий розвиток країни. Тому і актуальність дослідження полягає у необхідності вироблення рекомендацій удосконалення публічно-приватного партнерства на основі покращення прозорості, правового поля та стратегічних напрямків.

Метою статті є аналіз переваг, які приносить впровадження публічно-приватного партнерства для держави, приватного сектору і суспільства. Виділити особливості і моделі партнерства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблем публічно-приватного партнерства проводили багато вчених, серед яких: В. Геєць, Р. Данілейчук, Л.Чмирьова, С. Павлюк, А.Мельник, Р Запатріна. З числа іноземних вчених – Андерс Н., Фостер Дж., Осборн С., Е. Тейлор та інші.

Виклад основного матеріалу. Досвід показує, що державу та приватний сектор об’єднує безліч спільних економічних та соціальних інтересів і тому для них вкрай необхідно конструктивні механізми взаємодії. До числа таких інтересів є забезпечення безпеки та стійкості стратегічної інфраструктури. Отже, реалізація публічно-приватного партнерства потребує залучення великого кола зацікавлених осіб, тому що якісне його впровадження має ряд переваг для кожного стейкхолдера (табл.1).

Таблиця 1 – Переваги публічно-приватного партнерства

Партнер	Переваги від ППП
держава	- можливості залучення приватних інвестицій, щоб реалізувати проєкти на основі сучасних технологій; -можливість контролювати лише остаточну якість; - оптимізація бюджету та затримки дедлайнів по проєктам; - скорочення витрат державою на утримання об'єктів критичної інфраструктури; - реформування державних секторів; - збереження контролю над активами та можливість використовувати досвід приватного бізнесу.
бізнес	- спрощення процесів ліцензування, мінімізація ризиків; - можливість отримання земельних ділянок; - можливість проєктного фінансування бізнесу; -переваги проектного фінансування і управління ЖЦ проекту - гарантія фінансової доброчесності; -пільгове кредитування під державні гарантії.
громада	-отримання якісних державних послуг; - дотичність до місцевого економічного розвитку; - належне управління публічними фінансами; -формування конкурентних переваг через удосконалення планування розвитку об'єднаних територіальних громад.

У міжнародній практиці потужні публічно-приватного партнерства мають успіх тривалий час та при цьому види договорів щодо партнерства є різноманітними, супроводжуються прогнозними бюджетами та ґрунтуються на ризик-менеджменті шляхом розподілі ризику та відповідальності. Звичайно, що моделі контрактів можуть охоплювати ще й інституційних інвесторів. Проте, напрочуд зручним є управлінський підхід, який сформований за рахунок спеціальної проєктної компанії.

COVID-19 та війни призвели до розірвання ланцюгів поставок, і , за цих умов, детерміністична модель планування проявила себе неадекватно. Це й призвело до стрімкої еволюції форм публічно-приватного партнерства, сформувалися і нові форми, як то ЕСКО-контракти та відбувається переоцінювання самих контрактних принципів. Для прикладу, загалом, у світі річні інвестиції в публічно-приватне партнерство невеликі відповідно до обсягу ВВП, проте є країни, де їх обсяг перевищували 10 млрд. доларів (Індія, Китай та ін.). У зв'язку з тим, що річні інвестиції на ППП вимірюються часткою у ВВП, а вона становить менше 1%, то публічно-приватне партнерство залишається за

межами участі управління інвестиціями та бюджетних процесів. Таке відношення формується через загальне сприйняття такого партнерства фіскальною ілюзіє – дармовою інфраструктурою. Якщо розглядати досвід формування публічно-приватного партнерства \в країнах з розвинутою економікою, інвестиції в розбудову інфраструктури зосереджувалися саме в енергетичному секторів, а потім в транспорт.

Для цього використовували концесійну модель BOO, відповідно до якої, інвестори вкладаються в об'єкти державної власності, потім використовують ці об'єкти для отримання прибутку, а державі сплачують зафіксований договором відсоток.

Поширеними проектами у сфері публічно-приватного партнерства є DBFM, DBFO, DBE, BOMT та BTO. Цікавим є той факт, що в секторах атомної та відновлювальної енергетики переважну частину інвестицій у публічно-приватне партнерство здійснюють Сполучені Штати, а Франція активно реалізує проєкти такого партнерства у сфері енергетики. Досвід США показує ефективність схем субсидій, які стимулюють приватні інвестиції у відновлювані джерела енергії. Наприклад, закон США про зниження інфляції передбачив великі суми на інвестиції та субсидії для зменшення викидів парникових газів та прискорення впровадження технологій відновлюваних джерел енергії. Досвід Португалії, Греції, Іспанії та Великобританії продемонстрував передачу комунальних об'єктів в концесію із зниженням витратна 11,2%. Для інституційних інвесторів і приватного сектору це відкриває можливість отримання доступу до секторів, які раніше були монополізовані державою, і впливати на їхнє управління.

Україна також активно розвиває проєкти публічно-приватне партнерства, але реалізація багатьох з них ускладняється через воєнні дії та окупацію південних регіонів країни. До того ж, спостерігається тенденція до зменшення кількості успішно реалізованих проєктів у сфері публічно-приватного партнерства, зростання кількості угод, які залишилися нереалізованими з 2018 року. Протягом періоду останніх двох років до війни спостерігається число успішно реалізованих договорів, на фоні загального зростання їх кількості. Це, в першу чергу, пов'язано з впливом прогалин у законодавстві, недоліками судової системи та воєнними діями Росії на території України.

У той же час, ця війна викликала необхідність перегляду міжнародного досвіду співпраці між країнами та впровадження проєктів публічно-приватного партнерства з розробки високотехнологічних військових, енергетичних та інфраструктурних рішень на основі концепції циркулярної економіки, яка має орієнтир на використання матеріалів і ресурсів з мінімальними втратами, забезпечуючи повторне використання, переробку та переоснащення протягом тривалого періоду. У сфері енергетики найбільшим проєктом, який імплементує стандарти Європейського Союзу став «Енергетичний міст «Україна-Європейський Союз», який інтегрує енергетичну систему України до європейської ENTSO-E. На його реалізацію було створено консорціум з фінансуванням приватним капіталом. Процес узгодження цього проєкту відобразив всю складність процедур укладання угод публічно-приватного партнерства відповідно до чинного законодавства, за результатами чого Україна приєдналася до загальноєвропейської енергетичної системи ENTSO-E у 2022 році. Це був не лише важливий крок у напрямку комерційного розвитку, але й вирішальний етап у забезпеченні фінансової стійкості країни. На сьогодні ENTSO-E гарантує надійну і синхронізовану роботу енергосистеми України з європейською, завдяки збалансованим обмінам електроенергією в обидва напрямки. Це дозволяє ефективно імпортувати та експортувати електроенергію між Україною та країнами ЄС, що має велике значення, особливо у періоди збільшеного попиту або кризових ситуацій.

Разом з тим, недосконаліть нашого законодавства виявилося не готовим до злиття з європейськими стандартами в частині спільних аукціонів. А вони саме і регулюють ринок електроенергії. Україна не встигла прийняти правила проведення аукціонів та внести відповідні зміни до законів, і Румунія, Словаччина та Угорщина відмовились експортувати українську електроенергію без проведення аукціонів. Такі невідповідності та відмови в експорті відображають бюрократичні проблеми та недоліки в системі комунікації між різними українськими органами державного управління, що підкреслюють важливість гармонізації та співпраці між ними для успішного впровадження довгострокових проектів.

Оскільки публічно-приватне партнерство визначається як спільна узгоджена діяльність , то для подолання впливу війни на виконання країною своїх зобов'язань та досягнення цілей розвитку, необхідно забезпечити ефективну комунікацію між усіма сторонами та спільно розробляти стратегії відновлення всіх процесів шляхом реформування публічного управління за принципами доброго врядування та міжнародного досвіду. Окрім того, поточна ситуація в інвестиційному середовищі вимагає змін для створення більш привабливих умов для приватних інвестицій. Залишаються актуальними державні та інституційні інвестиції в об'єкти капіталовкладень через їх недостатній обсяг та рух, що підкреслює значення розвитку проектів публічно-приватного партнерства для модернізації зруйнованої, пошкодженої або застарілої інфраструктури, а також для будівництва нових. Ініціативи в цій сфері мають бути орієнтовані на досягнення [4] довгострокових результатів, що сприяють стабілізації інфраструктури та створенню екологічно стійкої економіки в умовах загостреної кризи та глобального перерозподілу капіталу між країнами.

У якості кандидата на вступ до ЄС та країни з великою електро- та газотранспортною мережею та значними запасами палива, Україна має використовувати можливості, що випливають із європейської інтеграції, для реалізації своїх переваг та співпраці у спільній стратегії щодо звільнення від паливної та енергетичної залежності [5]. Проведення процедури декарбонізації української енергетики та промисловості може стати важливим етапом у реалізації сталих реформ у сфері енергетики під час реконструкції України після конфлікту. Подальші реформи українських ринків електро- та енергоносіїв та палива здатні сприяти сталому розвитку української енергетики, розблокувати кошти допомоги ЄС та приносити доходи в бюджет країни. Вдосконалення регуляторного середовища та вирішення технічних проблем в українській енергетичній мережі для повної її комерційної синхронізації з європейськими стандартами дозволить Україні використовувати свої ресурси та створити додаткові умови для енергетичної безпеки країн Єврорегіону з огляду на глобальні тенденції декарбонізації [3].

Українська влада має стратегічний інтерес у доступі до західного ринку електроенергії, тому важливо збільшити прозорість і довіру між державою та бізнесом (як внутрішнім, так і міжнародним), подолати розпилення влади та підвищити відповідальність. Тому варто перевірити, чи відповідає наше законодавство підходу – «публічно-приватне партнерство для досягнення Цілей сталого розвитку», впровадженню самої моделі партнерства та забезпечення відповідності міжнародним стандартам.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проаналізовано переваги, які приносить впровадження публічно-приватного партнерства для держави, приватного сектору і суспільства. Виділено особливості і різноманітні моделі партнерства. Вказано, що вони є ефективною альтернативою приватизації для залучення інвестицій у об'єкти критичної інфраструктури. Для підтвердження цього потрібно обрати оптимальну форму публічно-приватного партнерства та провести цифрову трансформацію і систематизацію роботи відповідних органів влади, які визначають стратегію енергетичного сектору. Це дозволить Україні вийти на передові позиції в інноваціях та нових технологіях у сфері критичної інфраструктури. Важливо також вдосконалити механізми нагляду та регулювання відповідно до європейських стандартів, щоб забезпечити довгостроковий сталий розвиток.

Подальший розвиток інфраструктури та залучення інвестицій, як державних, так і приватних, на основі сучасних технологій сприятиме стратегії повоєнного відновлення та стабілізації екосистеми країни.

Список використаних джерел:

1.Про державно-приватне партнерство. Закон України. 2404-VI. 2010. - URL. : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text.

2.Про концесію. Закон України, № 155-IX. 2019. - URL. :http://zakon.rada.gov.ua/ laws/show/997-14.

3.Брайловський, І. А. Державно-приватне партнерство :методологія, теорія, механізми розвитку (докторська дисертація): 08.00.01.Харківський національний університет ім. В.Н.Каразіна, Харків, 2015. 462 с.

4. Городніченко Ю., Сологуб І., Мауро, Б. Відбудова України: принципи та політика. 2022. Частина 1, CEPR Press. - URL. : https://cepr.org/system/ files/ 2022-12/ reconstruction%20book_Ukrainian_0.pdf.

5. Єгоричева, С.Б., Лахижа М.І. Публічно-приватне партнерство в посткомуністичних країнах монографія. К. : ІПК ДСЗУ, 2022. - 304 с.

6. Кузьмін, О.Є., Комарницька, Г.О., Методи оцінювання економічної ефективності державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. №11. С. 30-35.

7.Харинович-Яворська, Д. О., Урсакій Ю. А. Публічно-приватне партнерство як спосіб забезпечення концепції сталого розвитку інноваційної економіки України. *Науковий вісник Чернівецького університету.* 2019. Вип. 802. Економіка. С. 44-56.

8. Манжул І. Державно-приватне партнерство в енергетичній галузі. *Юридичний вісник.* 2020. № 4. С. 51-57.

УДК 339.13:004

Коровій Я. В., кандидат економічних наук
ORCID https://orcid.org/0009-0006-7442-5505
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

СИНЕРГІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА УПРАВЛІННЯ ДАНИМИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У статті досліджується синергія штучного інтелекту (ШІ) та управління даними як ключовий чинник підвищення ефективності цифрової економіки. Розглянуто сучасні виклики, з якими стикаються цифрові екосистеми, зокрема фрагментованість даних, проблеми їх якості та загрози кібербезпеки. Проаналізовано роль інструментів data governance, бізнес-аналітики (BI),

хмарних платформ та інтернету речей (IoT) у формуванні нової моделі прийняття рішень. Особливу увагу приділено поняттю explainable AI – технологіям прозорого пояснення рішень, що є критично важливими у сферах з підвищеною соціальною та юридичною відповідальністю. На основі міжнародного та українського досвіду запропоновано практичні рекомендації щодо інтеграції інтелектуальних технологій у державне управління та бізнес-середовище. Стаття підкреслює, що якісні дані та етичне використання ШІ є основою сталого цифрового розвитку.

Ключові слова: *штучний інтелект (artificial intelligence); управління даними (data governance); цифрова економіка (digital economy); бізнес-аналітика (business intelligence); інтернет речей (Internet of Things, IoT); кібербезпека (cybersecurity); якість даних (data quality); explainable AI (пояснюваний штучний інтелект); цифрова трансформація (digital transformation).*

У XXI столітті цифрова економіка стала рушійною силою глобальних трансформацій. Її розвиток нерозривно пов'язаний із впровадженням інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту (ШІ) та ефективного управління даними. Синергія цих компонентів відкриває нові горизонти для оптимізації процесів, прийняття рішень та підвищення продуктивності в усіх секторах економіки. У За останні роки відбулося значне зростання наукових досліджень, присвячених інтеграції штучного інтелекту (ШІ) та управління даними в цифровій економіці. **Дану тематику досліджували** David J. Malan, Doug Lloyd, Brian Yu, Кучеренко В. І., Рибак А. В., Brynjolfsson E., Davenport T.H., Ronanki R. та інші. Ці дослідження охоплюють аспекти ефективності, етики, прозорості та регуляторних викликів. **Метою** даної статті є дослідження потенціалу взаємодії ШІ та управління даними як чинника ефективності цифрової економіки.

Цифрова економіка – це економічна система, що функціонує на основі цифрових технологій і даних. Вона охоплює всі сектори, де застосовуються ІКТ, зокрема електронну комерцію, цифрові фінанси, дистанційну освіту, цифрову медицину, е-урядування. Її рушіями є платформи, хмарні обчислення, великі дані, штучний інтелект, а також інтернет речей (IoT).

Інтернет речей (Internet of Things, IoT) – це сукупність фізичних пристроїв, які обладнані сенсорами, програмним забезпеченням і засобами зв'язку для збору, передавання та обміну даними через мережу[4]. IoT дозволяє забезпечити автоматизоване керування процесами, прийняття рішень на основі фактичних даних та зменшення втручання людини. У міських умовах IoT лежить в основі розумної інфраструктури – смарт-світлофорів, систем екологічного моніторингу та «розумних» лічильників. У промисловості (Industrial IoT) – це платформи моніторингу обладнання, контролю виробничих умов і віддаленого технічного обслуговування. У сільському господарстві – це контроль вологості ґрунту, температури, стану посівів. Таким чином, IoT забезпечує масштабованість, точність, адаптивність і є ключовим елементом цифрової трансформації економіки.

Серед основних викликів цифрової економіки – фрагментованість даних, брак інтегрованих систем, низький рівень цифрової грамотності, а також зростаючі ризики кібербезпеки, що стають дедалі актуальнішими в умовах зростання обсягів даних та підключених пристроїв. Згідно з доповіддю Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), кібербезпека є основою довіри до цифрових рішень, а втрата даних або зовнішні втручання можуть паралізувати критичні системи і нанести значні економічні збитки[4].

Особливе значення має проблема якості даних: неточні, застарілі або неповні дані можуть призводити до хибних висновків і неправильних управлінських рішень. За результатами досліджень OECD і аналітичних звітів IBM, до 80% помилкових рішень у сфері цифрового управління пов'язані саме з неякісними вхідними даними[4]. Якість даних визначає ефективність аналітики, точність прогнозування та надійність алгоритмів ШІ. Як показує принцип «trash in – trash out», жодна навіть найсучасніша система не дасть якісного результату без надійної інформаційної бази.

Ключовими напрямами розвитку є побудова цифрових екосистем, цифровізація держпослуг, підтримка інновацій та розвиток цифрової інфраструктури. Особливої уваги заслуговує розвиток напрямку бізнес-

аналітики (Business Intelligence, BI), який забезпечує візуалізацію, моніторинг та аналітичну обробку даних для підтримки прийняття управлінських рішень[5]. BI-системи дають змогу швидко виявляти відхилення, оцінювати ефективність процесів, формувати звітність у реальному часі, що стає критичним у динамічному середовищі цифрової економіки. Вони слугують мостом між сирими даними та стратегічними діями керівництва, забезпечуючи прозорість і доказовість рішень.

Data governance – це стратегічний підхід до управління якістю, безпекою, доступністю та цінністю даних[2]. Ефективне управління даними дозволяє приймати точні управлінські рішення, знижує ризики помилок і підвищує прозорість процесів.

До основних інструментів належать:

- Системи управління базами даних (DBMS) – програмні засоби для створення, зберігання, оновлення та доступу до структурованих даних;
- Сховища даних (Data Warehouse) – централізовані репозиторії, що акумулюють дані з різних джерел і забезпечують історичну аналітику;
- Хмарні платформи (Cloud Data Services) – сервіси для зберігання й обробки даних з масштабованим доступом у реальному часі;
- Бізнес-аналітика (Business Intelligence, BI) – системи візуалізації, моніторингу та звітності для перетворення даних у стратегічні рішення;
- ETL-процеси (Extract, Transform, Load) – механізми інтеграції даних, що забезпечують їх стандартизацію й узгодженість перед аналітикою;
- Інструменти забезпечення якості даних (Data Quality Tools) – програми для виявлення дублікатів, помилок, відсутніх або неузгоджених значень.

Ці інструменти функціонують у єдиній екосистемі, підтримуючи повний цикл роботи з даними – від збору до використання в аналітичних та управлінських цілях. Водночас існують значні труднощі: відсутність єдиних стандартів, низька інтероперабельність (interoperability) систем, складність у валідації джерел. Встановлення політик управління даними на національному та організаційному рівні є критичним для стійкого цифрового розвитку.

ШІ застосовується у вигляді машинного навчання, глибинних нейронних мереж, NLP та роботизованої автоматизації.

Машинне навчання (Machine Learning) – це підхід до аналізу даних, за якого алгоритми самостійно навчаються на основі історичних даних і вдосконалюють свої результати без прямого програмування. Застосовується для прогнозування, класифікації, рекомендаційних систем тощо.

Глибинні нейронні мережі (Deep Neural Networks) – багаторівневі структури, що імітують функціонування людського мозку та здатні обробляти великі обсяги даних для виявлення складних залежностей. Використовуються у зображеннях, мові, розпізнаванні патернів.

Обробка природної мови (Natural Language Processing, NLP) – напрям ШІ, який дозволяє комп'ютерам аналізувати, розуміти та генерувати людську мову. Застосовується в чат-ботах, машинному перекладі, голосових помічниках.

Роботизована автоматизація процесів (Robotic Process Automation, RPA) – використання програмних роботів для виконання рутинних задач без участі людини: заповнення форм, обробка запитів, перенесення даних. RPA здатні автоматизувати обробку інформації, виявляти закономірності у великих масивах даних, здійснювати прогнозування [4;5].

На приклад, ШІ може бути застосований в:

- автоматичній класифікації документів та запитів громадян у CRM-системах;
- оптимізація логістичних маршрутів у реальному часі;
- виявлення підозрілих транзакцій у банківських системах;
- прогнозування захворювань на основі історії пацієнта.

Таким чином, ШІ не лише зменшує навантаження на персонал, а й підвищує точність та швидкість рішень.

Синергія ШІ та управління даними: ефекти та механізми впливу. Справжній ефект настає, коли ШІ працює з якісними, структурованими та доступними даними. Саме тому поєднання алгоритмів машинного навчання з принципами управління даними створює ефект синергії. Це дає змогу:

- пришвидшити прийняття стратегічних і оперативних рішень;
- забезпечити точність прогнозів і адаптивність систем;
- скоротити кількість людських помилок;
- масштабувати процеси без втрати якості. На практиці це потребує побудови спільної IT-інфраструктури з API, єдиних стандартів форматів даних, механізмів доступу, а також етичного регулювання використання алгоритмів.

Практичні кейси впровадження.

Естонія: повністю цифровізована система державного управління X-Road дозволяє обмінюватися даними між державними органами в режимі реального часу[4].

Фінанси: ШІ використовується для автоматичної оцінки кредитоспроможності клієнтів, формування персоналізованих фінансових порад та аналітики поведінки користувачів у банківських застосунках.

Охорона здоров'я: Diia.Health в Україні передбачає інтеграцію даних медичних закладів для подальшого використання алгоритмів ШІ у виявленні захворювань[8].

Prozorro: відкрита аналітика державних закупівель базується на масивах структурованих даних, що дає змогу виявляти потенційні порушення та підвищувати прозорість[7].

Попри потенціал, існує низка ризиків:

- Етичні: небезпека упереджених рішень алгоритмів, складність у поясненні дій ШІ (відсутність explainability);
- Технологічні: складність у модернізації застарілих систем, інтеграція в мультиплатформенне середовище, нестача фахівців з data science;
- Правові: відсутність чітких регламентів щодо відповідальності за рішення, прийняті алгоритмами, проблема захисту персональних даних. Для мінімізації цих викликів потрібні національні стратегії етичного ШІ, цифрова освіта та міжсекторна співпраця.

Перспективи розвитку та рекомендації для досягнення повної синергії ШІ та управління даними доцільно:

• впроваджувати explainable AI – системи, які здатні обґрунтовувати свої рішення користувачам. Explainable AI (XAI) дозволяє зрозуміти, чому саме алгоритм ШІ прийняв те чи інше рішення, завдяки чому зростає довіра до результатів аналізу, особливо в критичних сферах – охороні здоров'я, юриспруденції, фінансах та публічному управлінні. Це також дає змогу виявляти упередженість у даних або моделі, а отже – підвищує етичну та правову відповідальність при використанні ШІ;

• формувати державно-приватні партнерства для спільного створення дата-інфраструктури та обміну даними;

• підтримувати підготовку нових кадрів на стику IT, аналітики, права та етики;

• розробити національну стратегію інтеграції ШІ в усі ключові сфери економіки;

• підтримувати пілотні проекти в органах влади та бізнесі з поетапним масштабуванням успішних моделей. Ці заходи сприятимуть не лише технологічному прориву, але й формуванню довіри до інновацій у суспільстві [4;5].

Отже, сучасна цифрова економіка стрімко еволюціонує під впливом інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту та систем управління даними. Їх синергічне поєднання дозволяє не лише автоматизувати та оптимізувати процеси, а й підвищити якість управлінських рішень, точність прогнозування та швидкість реакції на зміни.

В основі успішної цифрової трансформації лежить якість даних – саме вона визначає ефективність алгоритмів і достовірність результатів. Як показує принцип «trash in – trash out», жодна навіть найсучасніша система не дасть якісного результату без надійної інформаційної бази.

Реалізація потенціалу цифрової економіки вимагає цілісного підходу: поєднання інфраструктурних змін, формування політик, інвестицій у кадри та забезпечення кібербезпеки. Україна вже має перші успішні кейси (Diia, Prozorro), що доводять можливість масштабування рішень світового рівня. У подальшій перспективі важливими залишаються відкритість, етичність ШІ, розвиток explainable AI та міжсекторальне співробітництво.

Список використаних джерел:

1. Кучеренко В. І. Штучний інтелект у цифровій економіці: проблеми і перспективи / В. І. Кучеренко // Економіка та держава. – 2023. – № 4. – С. 14–19.

2. Рибак А. В. Управління даними в умовах цифрової трансформації / А. В. Рибак // Бізнес Інформ. – 2022. – № 1. – С. 55–61.

3. Brynjolfsson E., McAfee A. Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future. – New York : W. W. Norton & Company, 2017. – 444 p.

4. OECD. Artificial Intelligence in Society. – Paris : OECD Publishing, 2019. – 155 p. – (OECD Digital Economy Papers).

5. Davenport T. H., Ronanki R. Artificial Intelligence for the Real World // Harvard Business Review. – 2018. – Vol. 96, No. 1. – P. 108–116.

6. Міністерство цифрової трансформації України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://thedigital.gov.ua/.

7. Прозорість державних закупівель через аналітику Prozorro [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://prozorro.gov.ua/.

8. Дія. Державні послуги онлайн [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://diia.gov.ua/.

УДК 35.08:342.9(477)

Махначова Н. М., кандидат економічних наук, доцент

ORCID https://orcid.org/0000-0003-4634-2009

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

НОРМАТИВНО-ПРАВОВА ОСНОВА ТА ЗНАЧЕННЯ ПРИНЦИПІВ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

У статті досліджено нормативно-правові засади діяльності державної служби в Україні на сучасному етапі її функціонування. Проаналізовано

принципи, що закріплені законодавством України та визначають єдині підходи до організації публічної служби, серед яких верховенство права, законність, професіоналізм, патріотизм та інші. Обґрунтовано їх значення для забезпечення стійкої та прозорої роботи державних органів в умовах війни та відновлення стратегічної спроможності держави.

Ключові слова: *принципи державної служби, публічна служба, нормативно-правова база, стійкість влади, законність, ефективність.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку системи публічної служби в Україні характеризується складними умовами її функціонування, обумовленими воєнним станом, економічними та соціальними викликами. У цьому контексті принципи державної служби, визначені Законом України «Про державну службу» та обов'язкові до неухильного дотримання стають орієнтирами подальшого розвитку публічної служби, забезпечують її прозорість, професійність та ефективність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Імплементація принципів державної служби у функціонування державних органів відображена у багатьох публікаціях вітчизняних та закордонних дослідників. Зокрема, звертаючи увагу на принцип прозорості, І. Ніколіна зазначає, що проведений аналіз на основі міжнародних досліджень показав, що Україна продемонструвала зростання в рейтингу індексу розвитку е-урядування EGDI у 2022 р. (піднялась на 23 позиції порівняно з 2020 р.), та спадання в рейтингу індексу е-участі EPI (у 2022 р. опустилась на 11 позиції порівняно з 2020 р.), що є переконливим доказом цифрового поступу України, незважаючи на повномасштабну війну. [1] Собакарь А. наголошує, що принципи державної служби передусім відображають сутність державної служби, її найважливіші риси, розкривають загальний характер виконавчо-розпорядчої, управлінської та іншої діяльності державних службовців, закріплюють їх у нормах, що входять до правового інституту державної служби, встановлюють найважливіші та необхідні закономірності у системі організації та функціонування державної служби, забезпечують законність, значущість, а також соціальну цінність відносин, що

виникають у її системі. Відсутність правових принципів державної служби спричиняє свавілля, бюрократизм, неорганізованість, беззаконня, і як наслідок несправедливість. [2] І. Письменна надає більш розширений перелік загальних принципів організації та діяльності державної служби, виділяючи серед них: законність; несумісність посад; обов'язковість рішень вищих у порядку підлеглості державних органів і державних службовців, прийнятих у межах їхньої компетенції, для нижчих державних органів та службових осіб; позапартійність державної служби; доступ до державної служби відповідно до здібностей, професійної підготовки та компетентності громадян; відповідальність державних службовців за невиконання або неналежне виконання службових обов'язків; соціальна та економічно-правова захищеність державних службовців; стабільність державної служби. [3] Як зазначає Н. Панова, визначення принципів державної служби в чинному законодавстві є важливою правовою характеристикою державного службовця, оскільки вона визначає межі поведінки державного службовця, основи його правового статусу. Як уявляється, такий підхід є цілком правомірним і таким, що відповідає міжнародним стандартам публічної служби. [4]

Метою статті є дослідження нормативно-правової основи та значення принципів державної служби у сучасних умовах функціонування системи публічної служби.

Виклад основного матеріалу. Згідно із Законом України «Про державну службу» [5], державна служба здійснюється з дотриманням ряду основоположних принципів. Верховенство права та законність становлять юридичну основу служби, визначаючи непорушність конституційних прав і свобод людини. Принцип професіоналізму наголошує на компетентності, об'єктивності та власній відповідальності держслужбовця, що є ключовим чинником у створенні довіри суспільства до влади.

До інших невід'ємних принципів належать патріотизм, доброчесність, ефективність, рівний доступ, політична неупередженість, прозорість та стабільність. Вони створюють фундамент для формування нової якості державної служби в інтересах суспільства та її гармонійного розвитку.

В умовах сучасного функціонування держави, яка проходить через випробування війною та при цьому трансформує підходи до управління, враховуючи тенденції ЄС, значення принципів державної служби особливо зростає. Вони стають запорукою її стійкості, служать мірилом соціальної відповідальності держави перед громадянином та основою довіри до її інститутів.

Згідно із діючим Законом України «Про державну службу» [5] державна служба здійснюється з дотриманням таких принципів:

1) верховенства права - забезпечення пріоритету прав і свобод людини і громадянина відповідно до Конституції України, що визначають зміст та спрямованість діяльності державного службовця під час виконання завдань і функцій держави;

2) законності - обов'язок державного службовця діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України;

3) професіоналізму - компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання посадових обов'язків, постійне підвищення державним службовцем рівня своєї професійної компетентності, вільне володіння державною мовою і, за потреби, англійською мовою, а також мовою корінних народів або мовою національних меншин, визначеною відповідно до закону;

4) патріотизму - відданість та вірне служіння Українському народові;

5) доброчесності - спрямованість дій державного службовця на захист публічних інтересів та відмова державного службовця від превалювання приватного інтересу під час здійснення наданих йому повноважень;

6) ефективності - раціональне і результативне використання ресурсів для досягнення цілей державної політики;

7) забезпечення рівного доступу до державної служби - заборона всіх форм та проявів дискримінації, відсутність необґрунтованих обмежень або надання необґрунтованих переваг певним категоріям громадян під час вступу на державну службу та її проходження;

8) політичної неупередженості - недопущення впливу політичних поглядів на дії та рішення державного службовця, а також утримання від демонстрації свого ставлення до політичних партій, демонстрації власних політичних поглядів під час виконання посадових обов'язків;

9) прозорості - відкритість інформації про діяльність державного службовця, крім випадків, визначених Конституцією та законами України;

10) стабільності - призначення державних службовців безстроково, крім випадків, визначених законом, незалежність персонального складу державної служби від змін політичного керівництва держави та державних органів. [5]

Принципи належного врядування встановлюють стандарти, стимулюють публічних службовців на забезпечення прав свобод та інтересів приватних осіб і публічного інтересу держави. Водночас їх формальна легалізація здійснюється в різного рівня нормах адміністративного права – від конституційних норм до окремих підзаконних нормативно-правових актів і судових прецедентів. [7]

Належне врядування являє собою сукупність вимог, які висуваються до держави у сфері організації належної управлінської діяльності та відносин за формулою «держава-індивід». Українська правова система сприйняла цю ідею, а тому елементи належного урядування впроваджуються до дедалі більшого кола суспільних відносин… впровадження його принципів у національне законодавство є однією з вимог, які висуваються для набуття Україною членства в ЄС. «Верховенство права, належне врядування, боротьба з корупцією, боротьба з різними формами транснаціональної організованої злочинності й тероризмом, сприяння сталому розвитку і ефективній багатосторонності є головними принципами для посилення відносин між Сторонами» – зазначено у статті третій Угоди про асоціацію Україна-ЄС [8].

Висновки і пропозиції. Таким чином, принципи державної служби є важливою основою для функціонування ефективної держави та належної повоєнної відбудови. Такі принципи державної служби, як прозорість, неупередженість і підзвітність, допомагають відновити й зміцнити довіру громадян до держави. Під час і після війни суспільство особливо чутливе до несправедливості, корупції чи зловживань, тому чітке дотримання принципів державної служби сприяє суспільному миру та згуртованості.

Крім того, повоєнна відбудова потребує значних ресурсів – як внутрішніх, так і міжнародних. Ефективність та професіоналізм державної служби, швидше за все, гарантують, що ці ресурси будуть розподілені раціонально та за цільовим призначенням, без зловживань і порушень законодавства. Крім того, принципи рівності, законності та інклюзивності гарантують, що всі громадяни, незалежно від регіону, соціального статусу чи політичних поглядів, матимуть рівні права на участь у процесах відбудови та відновлення, отримання допомоги, що важливо для довготривалого розвитку та співпраці.

Список використаних джерел:

1. Ніколіна І.І. Віддзеркалення цифрового поступу України в міжнародних рейтингах. Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: зб. наук. пр. XI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 25 вересня 2023 р. Вінниця, 2023. Ч. 1.С. 180-187

2. Собакарь А.О. Принципи державної служби як основні засади практичної реалізації завдань та функцій держави. *Юридичний науковий електронний журнал*. № 4. 2023. DOI https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-4/189

3. Письменна І. І. Система принципів державної служби України в сучасних умовах суспільного розвитку. *Вісник Академії митної служби України*. Сер. : Державне управління. 2011. № 2. С. 144–150. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamcudu_2011_2_22 (дата звернення: 29.04.2025).

4. Панова Н. С. Сутнісна характеристика принципів державної служби. *Вісник Академії митної служби України.* Серія : Право. 2015. № 2. С. 109–121. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsup_2015_2_17 (дата звернення: 29.04.2025).

5. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text (дата звернення: 29.04.2025).

6. Махначова Н.М., Бондар В.О. Суб'єкти публічного управління: понятійно-категоріальний аналіз законодавчих норм. *Право та державне управління.* 2022. № 2. URL: http://pdujournal.kpu.zp.ua/archive/2_2022/22.pdf (дата звернення: 29.04.2025).

7. Савіцька В. Принципи належного врядування в діяльності публічної адміністрації. *Юридичний науковий електронний журнал*. № 11. 2021. DOI https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-11/131

8. Дюжник Д., Попова А., Голубов А. Сучасний стан реалізації концепції належного урядування в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. № 3. 2024. DOI https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-3/14

УДК 336.1

Ніколіна І. І., кандидат наук з державного управління, доцент
ORCID https://orcid.org/000Q-0001 -7718-8599
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ НА ПРИКЛАДІ ЯКУШИНЕЦЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ ТГ

У статті проведено оцінювання фінансової спроможності територіальної громади на прикладі Якушинецької сільської ТГ. Виявлено, що Якушинецька сільська територіальна громада демонструє ознаки фінансової стабільності та адаптаційної здатності до умов воєнного часу. Розроблено рекомендації щодо подальшої підтримки механізмів фінансової децентралізації та посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування задля функціонування фінансово спроможних територіальних громад.

Ключові слова: *спроможність територіальної громади, фінансові показники, місцевий бюджет, децентралізація, доходи, видатки.*

Постановка проблеми. Ідеологія публічного управління на місцевому рівні ґрунтується на поєднанні стратегічно-управлінської та сервісної функцій публічної влади [1, с. 50], що вимагає від органів місцевого самоврядування здатності самостійно формувати і раціонально використовувати фінансові ресурси для задоволення потреб населення.

Місцеві бюджети виступають ключовими інструментами реалізації соціально-економічної політики на місцевому рівні. Як зазначає М. Крутько, місцевий бюджет є складною економіко-правовою категорією, яка взаємодіє з

іншими елементами бюджетної та фінансової системи держави [2, с. 57]. У цьому контексті фінансова спроможність громади слугує критерієм її здатності до самостійного виконання покладених функцій і повноважень. Тому оцінка фінансової спроможності територіальних громад є надзвичайно важливою для розроблення ефективних механізмів управління місцевими фінансами, формування бюджету розвитку, а також забезпечення соціального, економічного та культурного прогресу на відповідних територіях..

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняному науковому дискурсі все більше уваги приділяється дослідженню проблеми функціонування органів місцевого самоврядування, особливо в умовах воєнних викликів. Зокрема, науковий інтерес викликають питання фінансового забезпечення територіальних громад як ключового чинника сталого розвитку та гарантування належної якості життя населення. Над зазначеною проблематикою працювали такі науковці: В. Венцель [3], І. Герасимчук [3], Н. Демчук [4], Я. Казюк [3], Л. Катан [4], С. Качула [4], М. Крутько [2], Д. Павлова [4], та інші.

Метою статті є оцінка фінансової спроможності територіальної громади на прикладі Якушинецької сільської ТГ.

Виклад основного матеріалу. Дослідники в своїх тлумаченнях категорії «місцевий бюджет» виокремлюють різні сутнісні ознаки даного поняття. Наприклад, соціально-економічну сутність поняття «місцевий бюджет» розкривають як «план формування та використання фонду фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування для забезпечення реалізації ними функцій та повноважень щодо соціального, економічного, культурного розвитку та інших позитивних змін адміністративно-територіальної одиниці з метою покращення якості життя населення» [4, с. 5].

Наявність достатнього обсягу фінансових ресурсів у місцевому бюджеті виступає ключовим індикатором фінансової спроможності територіальної громади, що забезпечує можливість органів місцевого самоврядування ефективно виконувати делеговані повноваження, надавати якісні публічні послуги населенню, реалізовувати соціально значущі, інфраструктурні та розвиткові проєкти.

Згідно з висновками науковців, результати аналізу виконання місцевих бюджетів за 2023 рік свідчать про загальну адаптацію бюджетної системи на місцевому рівні до умов дії воєнного стану, що дало змогу забезпечити реалізацію основних завдань бюджетної політики, а також покриття витрат, пов'язаних із підтримкою Сил оборони України, впровадженням заходів територіальної оборони, допомогою внутрішньо переміщеним особам і ліквідацією наслідків збройної агресії з боку російської федерації [3]. Оцінювання фінансової спроможності територіальних громад здійснювалося на основі методичного підходу, розробленого та представленого в межах реалізації Програми «ULEAD з Європою». Зазначений підхід ґрунтується на застосуванні системи абсолютних і відносних показників з визначенням індивідуальних та граничних значень індикаторів, що використовуються для розрахунку інтегрального показника фінансової спроможності громади [5].

На основі згаданих результатів досліджень порівняємо складові «Інтегрального показника фінансової спроможності» для Якушинецької сільської територіальної громади (табл. 1).

Таблиця 1 – Порівняння складових Інтегрального показника фінансової спроможності Якушинецької сільської територіальної громади в 2021 та 2023 роках

Показник	2021	2023
Чисельність наявного населення, (тис. чол)	16,482	16,371
Доходи загального фонду на мешканця, (грн.)	7 005,9	11 173,7
Видатки загального фонду на мешканця, (грн)	7 545,2	9 250,6
Видатки на утримання апарату управління на мешканця, (грн.)	1 521,1	1 806,8
Капітальні видатки на мешканця, (грн)	2 087,6	6 566,3
Рівень дотаційності бюджетів, (%)	3,5%	5,9%
Частка управлінських видатків, (%)	21,7%	16,2%
Частка бюджетних видатків на оплату праці, (%)	75,4%	71,4%
Частка капітальних видатків бюджету, (%)	21,5%	41,0%
Видатки на культуру, фізкультуру і спорт на мешканця, (грн)	446,4	510,3
Частка трансфертів у дохідній частині бюджету, (%)	27,2%	22,3%
Частка місцевих податків і зборів у дохідній частині загального фонду бюджету без трансфертів, (%)	31,2%	26,2%

Серед 63 територіальних громад Вінницької області за результатами виконання бюджету у 2023 році Якушинецька сільська територіальна громада посіла 12 позицію. Зміна рівня фінансової спроможності Якушинецької сільської територіальної громади в співставленні з іншими територіальними громадами Вінницької області за підсумками 2023 року в порівнянні з 2021 роком наведена в таблиці 2.

Таблиця 2 – Зміна рівня фінансової спроможності Якушинецької сільської територіальної громади за підсумками 2023 року в порівнянні з 2021 роком

2021 рік		2023 рік		Динаміка (+/-)
Сума балів	Рівень фінансової спроможності	Сума балів	Рівень фінансової спроможності	
14	високий	12	високий	↓ -2

Отож, загальний рівень фінансової спроможності Якушинецької сільської територіальної громади за досліджуваний період не змінився, залишився високим.

Проаналізуємо тенденції та структуру місцевого бюджету Якушинецької сільської територіальної громади на основі даних Державного вебпорталу бюджету для громадян [6].

За даними Державного вебпорталу бюджету для громадян обсяг доходів Якушинецької сільської територіальної громади за 2024 р. склав 254,9 млн грн, що становить 107,13 % від уточненого річного плану, з яких: власні та закріплені доходи загального фонду – 244,2 млн грн (питома вага у бюджеті – 95,8%), доходи спеціального фонду – 10,8 млн грн (питома вага у бюджеті – 4,2 %).

Видатки Якушинецької сільської територіальної громади за 2024 р. за даними Державного вебпорталу бюджету для громадян були 252,9 млн грн, що становить 89,3% від уточненого річного плану.

Найбільш дохідними статтями бюджету Якушинецької сільської територіальної громади в 2024 р. були податкові надходження, що становлять 70.19 % (178,9 млн грн) та офіційні трансферти, що становлять 23,6 % (60,3 млн грн) від усього бюджету.

Офіційні трансферти складалися на 96,5% з освітньої субвенції з державного бюджету, що становить 49,6 млн грн в грошовому еквіваленті.

У таблиці 3 наведено структуру бюджету Якушинецької сільської територіальної громади за 2023 та 2024 роки за видатками. Видатки на загальнодержавні функції тобто витрати на утримання апарату управління органів місцевого самоврядування, здійснення їх завдань склали 51 млн грн за 2024 рік, що становить 20,4 % від усіх видатків.

Таблиця 3 – Структура бюджету Якушинецької сільської територіальної громади за видатками в 2023 р., 2024 р.

	Назва видатків	Величина видатків			
		2023 р.		2024	
1	Загальнодержавні функції	43 168 599 грн	16,35 %	51 700 977 грн	20,4 %
2	Громадський порядок, безпека та судова влада	104 766 грн	0,04 %	5 572 434 грн	2,2 %
3	Економічна діяльність	63 693 669 грн	24,12 %	13 74 689 грн	5,4 %
4	Охорона навколишнього природного середовища	167 115 грн	0,06 %	33 000 грн	0,01 %
5	Житлово-комунальне господарство	7 074 049 грн	2,68 %	16 118 955 грн	6,37 %
6	Охорона здоров'я	1 839 818 грн	0,70 %	2 415 375 грн	0,96 %
7	Духовний та фізичний розвиток	14 989 566 грн	5,68 %	11 837 958 грн	4,68 %
8	Освіта	126 488 882 грн	47,9 %	142 160 674 грн	56,21 %
9	Соціальний захист та соціальне забезпечення	6 544 858 грн	2,48 %	9 492 233 грн	3,75 %

На основі даних Дашборду «Бюджети територіальних громад України», розміщених на вебпорталі «Децентралізація» можна зрозуміти розмір ключових бюджетних показників з розрахунку на 1 жителя Якушинецької сільської територіальної громади в 2024 р.: видатки на освіту на 1 мешканця із загального фонду склали 6,34 тис. грн; видатки на спорт на 1 мешканця із загального фонду становили 81,32 грн; видатки на ЖКГ на 1 мешканця із загального фонду склали 984,6 грн; видатки на культуру на 1 мешканця із загального фонду становили 534, 1 грн; капітальні видатки на 1 мешканця із загального фонду склали 16,37 тис. грн [7].

Отже, незважаючи на зменшення інтегрального показника фінансової спроможності на два бали у 2023 році порівняно з 2021 роком, загальний рівень фінансової спроможності громади зберігся на високому рівні. Це підтверджує здатність органу місцевого самоврядування забезпечувати фінансування ключових напрямів соціально-економічного розвитку, зокрема освітньої сфери, житлово-комунального господарства та соціального захисту населення.

Проведемо аналіз динаміку бюджету Якушинецької сільської територіальної громади в розрізі загального та спеціального фондів за останні чотири роки на основі Державного вебпорталу бюджету для громадян [6].

Баланс бюджету Якушинецької сільської територіальної громади по загальному фонду впродовж 2021-2024 рр. представлено в таблиці 4.

Таблиця 4 – Динаміка балансу бюджету Якушинецької сільської територіальної громади по загальному фонду впродовж 2021-2024 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп росту 2024/2023
Доходи, грн	163 181,5	183 292,9	241 378,5	244 168,9	2 790,4 (101,1%)
Видатки, грн	124 655,1	126 691,0	151 601,4	182 271,8	30 670,4 (120,2%)
Кредитування	-	-	-	-	-
Дефіцит (-) / Профіцит (+), грн	38 526,3	56 601,9	89 777,0	61 897,1	-27 879,9

Отож, за загальним фондом простежується стійке зростання доходів громади, що свідчить про позитивну динаміку надходжень. Однак водночас значно зросли видатки, що свідчить про зростаючий фінансовий тиск на місцевий бюджет.

Баланс бюджету Якушинецької сільської територіальної громади по спеціальному фонду впродовж досліджуваного періоду представлено в таблиці 5.

Спеціальний фонд характеризується значними дефіцитами. Це вимагає впровадження стратегічних заходів щодо збалансування бюджетних потоків, підвищення ефективності витрат та розширення джерел доходів громади для забезпечення її фінансової самодостатності.

Таблиця 5 – Динаміка балансу бюджету Якушинецької сільської територіальної громади по спеціальному фонду впродовж 2021-2024 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп росту 2024/2023
Доходи, грн	8 584,6	7 877,1	4 134,1	10 775,6	6 641,5 (260,6%)
Видатки, грн	36 929,1	30 692,4	112 469,8	70 634,4	-41 835,4 (62,8%)
Кредитування	-7,2	- 6,4	- 6,8	- 7,5	- 0,7
Дефіцит (-) / Профіцит (+), грн	- 28 337,3	-2 2 808,8	- 108 328	- 108 328	- 59 851

Отож, на основі проведеного аналізу можна стверджувати, що Якушинецька сільська територіальна громада демонструє ознаки фінансової стабільності та адаптаційної здатності до умов воєнного стану. Упродовж 2021–2024 років спостерігається позитивна динаміка зростання доходів загального фонду бюджету, що свідчить про поступове зміцнення дохідної бази громади. Разом з тим, зростання обсягів видатків, зокрема в частині загальнодержавних функцій та освіти, вказує на збільшення фінансового навантаження на місцевий бюджет. Разом з тим, аналіз спеціального фонду засвідчує значні дисбаланси між доходами та видатками, що формує хронічний дефіцит. Це вимагає посилення стратегічного планування місцевих фінансів, оптимізації видаткової частини бюджету та пошуку нових джерел доходів. З огляду на зростаючі виклики, пов’язані з війною та відновленням критичної інфраструктури, особливої актуальності набуває забезпечення сталого фінансування інвестиційних та капітальних видатків.

Висновки. Досвід Якушинецької сільської територіальної громади є показовим прикладом функціонування фінансово спроможної громади в умовах зовнішніх викликів, що свідчить про необхідність подальшої підтримки механізмів фінансової децентралізації та посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування.

Вважаємо, що з метою забезпечення збалансованості доходів і видатків територіальних громад доцільно впроваджувати середньострокове бюджетне

планування із чітко визначеними пріоритетами фінансування; переглянути пропорції бюджетних витрат, зокрема в частині управлінських видатків, задля підвищення ефективності використання публічних коштів та забезпечення більшої адресності соціальних трансфертів; варто активізувати роботу щодо виявлення резервів зростання місцевих податків і зборів, включаючи цифровізацію фіскального адміністрування. На нашу думку, необхідно розширювати участь територіальних громад у грантових програмах міжнародної технічної допомоги, зокрема у сфері відбудови, енергоефективності, розвитку людського капіталу. З огляду на ризики, пов'язані з безпековою ситуацією, важливо публічним службовцям органів місцевого самоврядування розробити адаптивні сценарії реагування на можливі зміни у фіскальному середовищі, зокрема щодо трансфертної політики держави.

Список використаних джерел:

1. Ніколіна І.І., Герасимюк К.Х. Дослідження кореляції між впровадженням принципів належного врядування та спроможністю громад. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. № 31. С. 49-54. URL: https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/31-2022/9.pdf (дата звернення 07.05.2025).

2. Крутько М.А. Місцевий бюджет як елемент бюджетної та фінансової системи України: правові аспекти. *Приватне та публічне право*. 2022. №1. с. 56-60. DOI: 10.32845/2663-5666.2022.1.10 (дата звернення 07.05.2025).

3. Казюк Я., Венцель В., Герасимчук І. Порівняльний аналіз фінансової спроможності територіальних громад (на основі показників 2021 та 2023 років). URL: https://decentralization.ua/news/18171 (дата звернення 07.05.2025).

4. Катан Л. І., Качула С. В., Демчук Н. І., Павлова Д. К. Формування місцевих бюджетів в умовах реформування суспільних фінансів України. *Агросвіт.* 2020. № 3. С. 3–12. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.3.3 (дата звернення 07.05.2025).

5. Формування критеріїв та методики оцінювання спроможності територіальних громад (аналітичне дослідження). URL: https://surl.li/zfwykx (дата звернення 07.05.2025).

6. Бюджет Якушинецької сільської територіальної громади. Державний вебпортал бюджету для громадян. URL: https://openbudget.gov.ua/local-budget/0252300000/info/indicators?year=2022&month=12 (дата звернення 07.05.2025).

7. Бюджет Якушинецької сільської територіальної громади. Дашборд «Бюджети територіальних громад України». Вебпортал Децентралізація. URL: https://decentralization.ua/finance/dashboard (дата звернення 07.05.2025).

УДК 338.24:640.4(477.44)

Семенюк І. Ю., кандидат економічних наук, доцент

ORCID https://orcid.org/0000-0002-9211-4907

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КРАФТОВОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У ВІННИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ

У статті досліджено сучасний стан та перспективи розвитку крафтового підприємництва у Вінницькій області з урахуванням регіональної специфіки, соціально-економічних умов та наслідків війни. Обґрунтовано роль крафтового сектору як драйвера збереження нематеріальної культурної спадщини, активізації сільських громад та формування локального бренду. Проведено SWOT-аналіз розвитку крафтового підприємництва в регіоні, виявлено ключові бар'єри та точки зростання. Запропоновано комплекс заходів інституційної, фінансової, інфраструктурної та освітньої підтримки з метою стимулювання сталого розвитку цієї сфери.

Ключові слова: *крафтове підприємництво, регіональний розвиток, Вінницька область, культурна спадщина, гастрономічний туризм, локальна ідентичність.*

Сучасні тенденції економічного розвитку свідчать про зростання популярності крафтового виробництва як особливого сегменту малого

підприємництва, що характеризується виготовленням унікальної продукції ручної роботи, часто з використанням локальної сировини та традиційних технологій. В умовах глобалізації та нарощення обсягів масового виробництва, крафтове підприємництво стає альтернативою, що задовольняє попит споживачів на автентичні, унікальні товари та послуги.

Вінницька область має значний потенціал для розвитку крафтового підприємництва завдяки багатим природним ресурсам, культурній спадщині, розвинутому сільському господарству та туристичній привабливості. Однак, незважаючи на наявні передумови, цей сегмент економіки в регіоні все ще перебуває на початковому етапі розвитку та потребує системної підтримки.

Метою дослідження є виявлення перспектив розвитку крафтового підприємництва у Вінницькій області та розробка практичних рекомендацій щодо його стимулювання з урахуванням регіональної специфіки.

В сучасній закордонній літературі крафтове підприємництво дедалі частіше розглядається як окрема форма малого бізнесу, що поєднує ручне виробництво, індивідуальний підхід до створення продукції, автентичність та локальну ідентичність. Дехто з авторів вважає, що на відміну від масового виробництва, крафтові підприємства тяжіють до невеликих обсягів, високої якості й емоційного зв’язку між виробником і споживачем [3]. При цьому, окремий акцент робиться не лише на комерційній цінності крафтової продукції, а й на створенні символічного, трансформаційного або соціального капіталу в межах локальних спільнот [2]. Водночас, окремі дослідники визначають крафтове підприємництво як форму підприємницької діяльності, в основі якої лежать ремісничa ідентичність, матеріальність, символічні цінності та прив’язка до локального культурного контексту [1].

У вітчизняному науковому дискурсі крафтова діяльність трактується як особливий вид підприємництва, що реалізується без функціонального поділу праці, з використанням власних або орендованих засобів виробництва, з орієнтацією на індивідуальні замовлення, невеликі обсяги та якість продукції, тоді як прибуток виступає вторинною метою [4].

В Україні крафтове підприємництво охоплює різноманітні галузі: харчову промисловість (виробництво меду, шоколаду, морозива, сироваріння, виноробство, пивоваріння, випікання хліба), текстильне виробництво (одяг, іграшки, взуття, текстильні вироби для дому), деревообробку, кераміку, косметичну продукцію тощо. За оцінками аналітиків, кількість крафтових виробників в країні може перевищувати 2000 господарств і підприємств, з високою часткою тіньового сегменту. До початку повномасштабного вторгнення крафтове виробництво активно розвивалося у південних та східних регіонах України, зокрема в Херсонській області. Однак, внаслідок бойових дій та на окупованих територіях більшість виробників змушені були припинити або тимчасово призупинити роботу. Водночас частина підприємств, зокрема ті, що релокувались, поступово відновлює діяльність. При цьому, у відносно безпечних регіонах спостерігається зростання кількості крафтових виробників, обсягів виробництва та поява нових гравців на ринку [5].

В контексті забезпечення умов для регіонального розвитку в сучасних умовах, значно зростає роль крафтового підприємництва як інструмента збереження локальної ідентичності, зміцнення сільських громад та підвищення конкурентоспроможності мікробізнесу. Вінницька область розташована в центральній частині Правобережної України та характеризується вигідним економіко-географічним положенням, розвиненим аграрним сектором, наявністю родючих ґрунтів і природних ресурсів. Область стабільно входить до трійки лідерів України за обсягами сільськогосподарського виробництва, що створює сприятливі умови для розвитку малого бізнесу, зокрема у сфері переробки продукції. Значна кількість фермерських господарств, наявність історико-культурної спадщини та локальних традицій ремесел формують потенціал для поширення крафтового підприємництва як інструменту сталого розвитку сільських територій.

Нижче представлено SWOT-аналіз розвитку крафтового підприємництва у Вінницькій області з урахуванням інституційного середовища, культурної специфіки та викликів, зумовлених війною (табл.1).

Таблиця 1 – SWOT-аналіз розвитку крафтового підприємництва у Вінницькій області [6, 7]

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
1. Наявність усталений та самобутніх ремісничих і кулінарних традицій. Вінниччина зберегла значну кількість елементів нематеріальної культурної спадщини: ткацтво, гончарство, лозоплетіння, в'язання віників, подільський розпис, традиційні страви, традиції випікання обрядового хліба тощо. *2. Високий рівень розвитку сільського господарства.* Наявність локальної сировини забезпечує сировинну базу для харчового крафту – сироварень, пивоварень, медоварень, пекарень, шоколадних майстерень тощо. *3. Вигідне географічне розташування:* область межує з сімома регіонами та має логістичну доступність до центрального та західного ринків України, а також до прикордонних районів Молдови. *4. Підтримка розвитку крафтового підприємництва на рівні ОМС та активна діяльність КП «Офіс туризму Вінниці»,* який ініціює події, що поєднують локальних виробників, майстрів та туристів (ярмарки, гастро-маршрути, майстер-класи), бере участь в ініціативах щодо створення об'єднань крафтовиків, організовує навчання та тренінги.	1. *Відсутність статистичного обліку розвитку крафтового підприємництва на рівні області*. Підприємства крафтового спрямування не виділяються окремо в регіональній статистиці, що ускладнює планування підтримки та оцінку економічного ефекту. *2. Слабкий рівень цифровізації бізнесу крафтових виробників.* Більшість локальних майстрів і виробників не мають сайтів, слабко представлені у соціальних мережах, не присутні на національних та міжнародних маркетплейсах, що обмежує їхню конкурентоспроможність у позарегіональному та експортному сегментах. *3. Фрагментарність комунікації між крафтовими виробниками.* В області не сформовано стійких об'єднань, кластерів чи асоціацій крафтових підприємців. Відсутні постійно діючі майданчики для спільного просування. *4. Високий рівень тінізації.* Значна частина крафтових виробників працює неформально: не реєструється як ФОП або юридична особа, не сплачує податків, уникає обліку. Причинами є бюрократичні бар'єри, низька обізнаність щодо отримання дозвільної документації, фінансова неспроможність. *5. Слабка залученість у регіональні програми та стратегії розвитку.* Попри наявність Стратегії збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року, механізми підтримки крафтових ініціатив залишаються неформалізованими.
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
1. Інтеграція крафтового виробництва у туристичні та культурні маршрути області. Завдяки діяльності Офісу туризму, гастрономічним ініціативам та підтримці локального брендингу інтерес до крафтових виробників серед туристів та місцевих жителів лише зростатиме. 2. *Розвиток крафтового соціального підприємництва з участю ВПО та жінок*. Багато релокованих і нових бізнес-проєктів у сфері крафтової їжі, текстилю, декору реалізовуються жінками та ВПО, що	1. *Нестабільність економічного середовища та непередбачуваність попиту.* В умовах війни значно зменшилась купівельна спроможність населення, що, в свою чергу, скорочує витрати на «непершочергові» продукти, до яких часто належать крафтові вироби. Окрім того, крафтові підприємці мають низький рівень стійкості до зростання виробничих витрат. *2. Збереження високого рівня тінізації.* Через побоювання бюрократії та податкового навантаження багато крафтових ініціатив

посилює соціальну роль крафтового підприємництва в регіоні. 3. *Створення об'єднання крафтових виробників на регіональному рівні*. Така ініціатива дозволила б розробити спільні стандарти якості, просування і позиціонування на рівні області.	залишаються неформальними. Це обмежує їхній доступ до фінансування, участь у виставках та просування продукції за межами області. *3. Міграція молоді та кадровий вакуум у сфері традиційних ремесел.* Без формальної освіти та механізмів передачі знань багато ремісничих традицій можуть зникнути разом із їхніми носіями.

З огляду на вище сказане, дуже важливою є подальша інтеграція крафтового підприємництва в туристичну інфраструктуру регіону через наступні механізми:

1. створення тематичних крафтових маршрутів;

2. розвиток крафтових хабів та креативних просторів (створення центрів традиційних ремесл, облаштування демонстраційних майстерень при туристичних об'єктах тощо).

3. цифрову промоцію крафтових виробників (наприклад, створення інтерактивної карти крафтових виробників області).

З метою стимулювання розвитку крафтового підприємництва у Вінницькій області доцільно запровадити наступні заходи організаційно-економічного характеру:

1) Фінансова підтримка:

- створення регіонального фонду підтримки крафтових виробників;

- надання податкових пільг для крафтових підприємств, що використовують локальну сировину;

- компенсація частини витрат на участь у виставках та ярмарках на локальному, національному та міжнародному рівнях.

2) Інфраструктурна підтримка:

- створення спеціалізованого бізнес-інкубатора для крафтових підприємців;

- облаштування коворкінг-просторів з необхідним обладнанням;

- розвиток мережі спеціалізованих крафтових маркетів.

3) Освітня підтримка:

- організація навчальних програм з крафтового підприємництва;

- запрошення успішних крафтових підприємців з інших регіонів для обміну досвідом;

- запровадження менторських програм.

4) Формування регіонального бренду крафтової продукції:

- розробка єдиного візуального стилю;

- проведення рекламних кампаній національного рівня;

- організація спеціалізованих фестивалів та виставок;

- співпраця з туристичними операторами для інтеграції бренду в туристичні маршрути;

- створення спільної онлайн-платформи для крафтових виробників регіону.

Таким чином, крафтове підприємництво у Вінницькій області поступово набуває стратегічного значення як чинник формування сучасної регіональної економіки, орієнтованої на людський капітал, локальні ресурси та автентичність. Його розвиток супроводжується трансформацією уявлень про роль малого бізнесу – від постачальника продукції до інструмента зміцнення територіальної ідентичності, розширення участі громад у ринкових процесах та відновлення місцевих ремісничих традицій. Попри слабку формалізацію, крафтовий сектор економіки регіону демонструє гнучкість і здатність адаптуватися до кризових умов, зокрема у воєнний період.

Разом з тим, Вінницький регіон має усі передумови для структурованого розвитку даного напряму: сприятливе економіко-географічне положення, потужний потенціал розвитку аграрного сектору, культурну диференціацію громад, а також наявність активних локальних ініціатив, які інтегрують крафтове виробництво в сферу туризму та креативних індустрій.

Важливо підкреслити, що розвиток крафтового підприємництва не може здійснюватися виключно за ринковою логікою, потрібне стратегічне державне та регіональне позиціювання. Йдеться не лише про фінансову підтримку, а й про інституційне визнання крафтового бізнесу як окремого виду підприємницької діяльності. Це передбачає оновлення статистичних даних, розробку спеціалізованих інструментів регіональної політики, формування об’єднань та включення крафтового компонента в стратегії смарт-спеціалізації на рівні регіону.

У даному контексті перспективним є формування єдиного регіонального бренду крафтової продукції, який поєднував би автентичність, сталість і якість. Також особливого значення набуває розвиток цифрової присутності виробників, доступ до маркетплейсів та комунікаційна підтримка з боку органів місцевого самоврядування. Комплексна реалізація цих підходів сприятиме не лише зростанню самих крафтових бізнесів, а й формуванню привабливого образу Вінниччини як регіону з високим рівнем культурно-економічної активності.

Список використаних джерел:

1. Pret T., Cogan A. Artisan entrepreneurship: a systematic literature review and research agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 2019. Vol. 25 No. 4, pp. 592-614. https://doi.org/10.1108/IJEBR-03-2018-0178.
2. Smagina A., Ludviga I. Craft Entrepreneurship and Created Value. *Rural Environment. Education. Personality*. 2020. Vol. 13. P. 366–376. DOI: 10.22616/REEP.2020.044.
3. Smagina A., Ludviga I. What is Crafts Entrepreneurship? The Development of its Definition Through Entrepreneurs' and Consumers'. *Rural Environment. Education. Personality*. 2021. Vol. 14. P. 401–414. DOI: 10.22616/REEP.2021.14.045.
4. Калініченко Л.Л. Проблеми розвитку крафтової діяльності в Україні. *ECONOMICS: time realities*. 2022. № 5 (63). С. 26-33. URL: https://economics.net.ua/files/archive/2022/No5/26.pdf
5. Аналіз ринку крафтових виробів в Україні. 2022 рік. URL: https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-kraftovyh-izdelij-v-ukraine-2022-god.
6. Офіційни веб-сайт КП «Офіс туризму Вінниці». URL: https://www.vmr.gov.ua/ofis-turyzmu-vinnytsi#undefined1.
7. Стратегія збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року. URL: Режим доступу: https://www.vin.gov.ua/images/doc/vin/ODA/strategy/strategy2027.pdf.

ПРОБЛЕМИ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО, КОНТРОЛЬНОГО ТА ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 657 (045)

Гладій І. О., кандидат економічних наук, доцент
ORCID https://orcid.org/0000-0001-9845-9706
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ОРГАНІЗАЦІЯ ОБЛІКУ ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНОСТІ В СИСТЕМІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

В статті розглянуто проблематику організації обліку поточної дебіторської заборгованості підприємств в умовах воєнного стану в Україні. Обґрунтовано теоретичні засади і розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення облікової політики з урахуванням обмеженого доступу до первинних документів, втрати контрагентських зв'язків, знищення активів та інших кризових явищ. Запропоновано зміни до облікової політики, що включають гнучкі підходи до визнання та контролю заборгованості, створення резервів, а також удосконалення графіка документообігу із врахуванням специфіки зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Ключові слова: *дебіторська заборгованість, облікова політика, безнадійна дебіторська заборгованість, резерв сумнівних боргів*

Постановка проблеми. Важливим об'єктом фінансового менеджменту та бухгалтерського обліку є дебіторська заборгованість, ефект якого залежить від повної інформації про її наявність та формування. Сьогодні дебіторська заборгованість залишається найбільш вузьким місцем у фінансовій роботі багатьох підприємств. У воєнний час облік дебіторської заборгованості

ускладнено через низку зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на господарську діяльність підприємств. У зв’язку із порушенням логістичних ланцюгів, призупинення діяльності контрагентів, втрату активів зростає ризик непогашення заборгованості, а сама заборгованість може перетворитися на сумнівну або безнадійну. У цих умовах саме особливості організації обліку дебіторської заборгованості викликають особливу актуальність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми організації обліку дебіторської заборгованості в системі управління підприємством досліджено в працях багатьох економістів, а саме: Ф.Ф. Бутинець, С.Ф. Голов, Л.В. Городянська, В.М. Костюченко, С.А. Кузнєцова, та ін. Аналіз економічної літератури, що присвячена обліку дебіторської заборгованості в умовах воєнного стану, засвідчив, що увага дослідників акцентована на трансформації підходів до класифікації, оцінки та управління дебіторської заборгованості.

Так, у Лоханової Н. та Сиротенко Н. у статті «Дискусійні обліково-аудиторські аспекти дебіторської заборгованості підприємств України в умовах особливого правового режиму» запропонована класифікація дебіторської заборгованості, що адаптована до умов воєнного стану [1]. Вчені Бардадим М. та Свічкар Н у статті «Облік та управління дебіторською заборгованістю для зміцнення фінансової безпеки підприємства» аналізують підходи до обліково-аналітичного забезпечення управління дебіторською заборгованістю з метою зміцнення фінансової безпеки підприємств [2]. Дослідники Коба О. та Устименко А. у роботі «Облік безнадійної дебіторської заборгованості підприємства в умовах дії воєнного стану» акцентують увагу на необхідності врахування обставин непереборної сили при оцінці та списанні такої заборгованості [3].

Вищезазначене підкреслює необхідність адаптації облікових та управлінських практик до умов воєнного стану, зокрема, шляхом перегляду класифікації дебіторської заборгованості, впровадження нових методів оцінки та управління ризиками, а також врахування юридичних аспектів, пов'язаних з форс-мажорними обставинами.

Формулювання цілей статті. Метою статті виступило дослідження обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення облікового процесу управління дебіторською заборгованістю в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу. Недосконаліть організації обліку поточної дебіторської заборгованості на підприємстві призводить до втрати змісту облікової інформації, викривлення її сутності, зниження достовірності, що негативно впливає на управління як поточною дебіторською заборгованістю, так і підприємства в цілому. Загалом можна відзначити, що організацією бухгалтерського обліку дебіторської заборгованості є сукупність дій, пов'язаних із застосуванням облікових процедур, які надають можливість забезпечити своєчасне отримання достовірної, повної, правдивої інформації про дебіторську заборгованість зацікавленим зовнішнім і внутрішнім користувачам та здійснювати контроль за величиною її впливу на фінансовий стан та результат діяльності підприємства [4].

Завданням організації обліку поточної дебіторської заборгованості є надання повної, достовірної та прозорої інформації про заборгованість, що виникає у звітному періоді (табл. 1).

Таблиця 1 – Основні завдання організації обліку дебіторської заборгованості в сучасних умовах

Завдання	Сутність
Розподіл обов'язків	Забезпечення чіткого функціонального розмежування між обліковими працівниками для уникнення дублювання або пропусків при обліку та звітності дебіторської заборгованості.
Своєчасне визнання	Фіксація факту виникнення заборгованості у момент настання господарської операції відповідно до вимог облікової політики.
Документальне оформлення	Повне, достовірне та належне оформлення первинних документів, включаючи електронні.
Відображення в обліку	Коректне і своєчасне відображення поточної дебіторської заборгованості на відповідних рахунках бухгалтерського обліку.
Звітність та аналітика	Формування показників дебіторської заборгованості для відображення у фінансовій, податковій та управлінській звітності підприємства.
Оцінка ризиків неповернення	Визначення рівня сумнівності заборгованості, створення резервів за НП(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість»
Урахування зовнішніх факторів	Адаптація облікових процедур до умов воєнного стану, з урахуванням логістичних збоїв, втрати документів, призупинення діяльності контрагентів.

Взаємодія з юристами та аудитом	Співпраця для документального обґрунтування статусу боргів (дійсних, сумнівних, безнадійних) з метою списання або стягнення.
Моніторинг та контроль	Постійний внутрішній аудит дебіторської заборгованості, виявлення прострочень, аналіз динаміки і структури заборгованості.

Для організації обліку розрахунків з дебіторами на підприємстві треба визначитися з її класифікацією згідно з чинним законодавством. Так, обов'язковим в Україні є поділ дебіторської заборгованості відповідно до п. 4 НП(С)БО 10 на довгострокову та поточну, який залежить від нормального операційного циклу і терміну погашення заборгованості [5].

В той же час, під час організації обліку дебіторської заборгованості в сучасних умовах виникають певні труднощі з отриманням і збереженням первинних документів, що підтверджують факт виникнення заборгованості. Можлива ситуація, коли частина документації втрачена або залишається недоступною через евакуацію підприємств, руйнування офісів тощо. Все це впливає на необхідність перегляду основних складових облікової політики в сфері дебіторської заборгованості (табл. 2).

Таблиця 2 – Основні складові облікової політики, що потрібно переглянути у сфері дебіторської заборгованості з урахуванням умов воєнного стану в Україні

Складова	НП(С)БО 10 [5]	Уточнення в умовах воєнного стану
Класифікація дебіторської заборгованості	Поділ на поточну і довгострокову залежно від терміну погашення та операційного циклу	Застосовувати більш гнучкий підхід до визначення строків, з урахуванням призупинення діяльності, заморожених договорів тощо
Первинне документування	Облік здійснюється на підставі належним чином оформлених первинних документів	Допускати альтернативні джерела підтвердження (скан-копії, електронна переписка, акт втрати документів, електронні сервіси)
Оцінка дебіторської заборгованості	Згідно з номінальною вартістю, із коригуванням на резерв сумнівних боргів	Розширити підхід до створення резервів із урахуванням регіональних, галузевих, політичних ризиків, втрати активів
Списання безнадійної заборгованості	Після настання обставин, передбачених законодавством (ліквідація боржника, судове рішення тощо)	Уточнити критерії безнадійності в умовах воєнного стану: включити втрату зв'язку з боржником, неможливість стягнення в умовах окупації або знищення активів
Форма внутрішнього контролю	Передбачена періодична інвентаризація розрахунків	Визначити альтернативні форми контролю: дистанційна звірка, електронний документообіг, регулярний аналіз дебіторської заборгованості за ризик-групами

При відображенні інформації про організацію документування господарських операцій з обліку розрахунків з дебіторами передусім: складають перелік операцій, які належить документувати на підприємстві щодо обліку таких розрахунків; визначають, якими документами буде оформлюватися кожен вид операції з продажу продукції; визначають кількість примірників та призначення кожного документа, яким оформлюється кожен вид операцій з продажу продукції; визначають порядок складання кожного документа з продажу продукції [6].

Бухгалтерські записи формуються в момент переходу права власності на товари (роботи, послуги), підставою для здійснення яких є первинні документи. Первинні джерела інформаційного забезпечення обліку поточної дебіторської заборгованості на підприємствах торгівлі це: рахунки-фактури, акти приймання-передачі виконаних робіт, наданих послуг, податкові накладні, товарно-транспортні накладні та ін. Для погашення дебіторської заборгованості або її забезпечення використовують виписку банку, прибутковий касовий ордер, короткостроковий вексель, розрахунки за бартерним контрактом [7].

Отже, в наказі про облікову політику підприємства рекомендуємо відображати таку інформацію: графік документообігу щодо відображення інформації про продаж продукції; перелік первинних документів, які розроблені підприємством самостійно для відображення в обліку процесу продажу та вимоги до їх заповнення. Для відстеження термінів погашення заборгованості покупцями та замовниками підприємство, згідно чинного законодавства, має право розробляти відомості аналітичного обліку за кожним покупцем (замовником). Якщо підприємство використовує таку практику, тоді про це також доцільно зазначати в наказі про облікову політику підприємства.

Порядок документообігу на підприємствах залежить від характеру й особливостей господарських операцій та їх облікового оформлення, а також від структури підприємства і його облікового апарату. Цей порядок розробляє бухгалтерська служба підприємства і затверджує керівник підприємства при визначенні облікової політики підприємства [6]. Розроблений графік документообігу має відповідати дійсності та повністю інформувати про порядок обробки інформації, що зазначена в первинних документах.

Сформований графік документообігу можна вважати початком обліку в системі інформаційного забезпечення обліку дебіторської заборгованості. Слід зазначити, що відсутність графіку документообігу, а особливо графіку тих первинних документів які обліковують дебіторську заборгованість, призводить до виникнення проблем, пов'язаних з плануванням роботи, визначенням причин збоїв основних господарських процесів, визначенням відповідальних осіб, незадоволенням працівників оцінкою їхньої роботи.

Підприємство займається операціями по експорту-імпорту. З метою удосконалення процесу документування, на нашу думку, потрібно розробляти власну форму операграми руху документів експорту-імпорту, яка б враховувала особливості їх діяльності (зокрема, види послуг). На нашу думку, доцільним буде виокремлення на підприємстві відділу, що займається процесом декларування експортованих та імпортованих товарно-матеріальних цінностей. Адже відповідальним за складання митних декларацій є декларант, а обробка документу здійснюється у відділі бухгалтерії (табл. 3).

Таблиця 3 – Запропонований графік документообороту ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» для обліку дебіторської заборгованості у сфері зовнішньо-економічної діяльності

Найменування документа	Упорядкування	Підпис	Виконання	Передача в бухгалтерію	Обробка документа	Зберігання поточне
Митна декларація	Декларант	Особи, відповідальні складання і митне оформлення вантажів	Декларант, менеджер відділу продажів	Менеджер	Бухгалтер матеріального відділу чи відділу обліку витрат	Бухгалтерія
Звіт по експорту чи імпорту матеріальних цінностей	Менеджер відділу продажів	Керівник організації, або уповноважена особа	Відділ продажів, постачання	Менеджер відділу продажів	Бухгалтери групи розрахунків і групи обліку матеріальних цінностей	Бухгалтерія

Акт про надані послуги, чи виконані роботи для іноземних замовників	Співробітники підрозділів, які надавали послуги	Керівник організації, або уповноважена особа	Співробітники підрозділів організації та відділу з продажів	Співробітники підрозділів, менеджери, керівники підрозділів	Головний бухгалтер або його заступник	Бухгалтерія

Такий графік є універсальним, адже розробка порядку руху первинних документів повинна враховувати особливості діяльності кожного підприємства (організаційну структуру, вид діяльності, чисельність облікових працівників, систему внутрішньогосподарського контролю тощо).

НП(С)БО 10 пропонує два варіанти визначення резерву сумнівних боргів: виходячи із платоспроможності окремих дебіторів та на підставі класифікації дебіторської заборгованості за періодами її виникнення з урахуванням досвіду минулих років щодо платоспроможності дебіторів. Підприємство самостійно обирає один із варіантів розрахунку резерву сумнівних боргів, що передбачається в наказі про облікову політику [5].

Отже, підсумовуючи все сказане, постає нагальне питання якомога швидше подолати проблеми щодо обліку організації дебіторської заборгованості, створення резерву сумнівних боргів, моніторингу потенційних дебіторів, систематичній інвентаризації рахунків, більш пильний внутрішній контроль відповідно за станом рахунків з дебіторами тощо.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, ефективна організація обліку дебіторської заборгованості є необхідною умовою для забезпечення якісного управління фінансовими потоками підприємства та зниження ризиків втрати активів. В сучасних умовах господарювання, зумовлених наслідками воєнного стану, традиційні підходи до організації обліку вимагають суттєвого перегляду. Так, недосконаліть облікових процедур, проблеми з документуванням господарських операцій, зниження рівня достовірності інформації унеможливлюють своєчасне прийняття управлінських рішень. Відповідно, виникає необхідність адаптації облікової політики

підприємств до нових умов шляхом розробки гнучкіших механізмів класифікації заборгованості, уточнення критеріїв її оцінки та списання, а також впровадження альтернативних форм контролю та документального забезпечення.

Список використаних джерел:

1. Лоханова, Н. О., Сиротенко, Н. А. Дискусійні обліково-аудиторські аспекти дебіторської заборгованості підприємств України в умовах особливого правового режиму. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та* управління, URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-09-01

2. Бардадим, М., & Свічкар, Н. (2023). Облік та управління дебіторською заборгованістю для зміцнення фінансової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство,* URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-11

3. Коба О.В., Устименко А.С. Облік безнадійної дебіторської заборгованості підприємства в умовах дії воєнного стану . *Розвиток фінансового ринку в україні: загрози, проблеми та перспективи* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., 25 листоп. 2022. Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. С. 111 -113

4. Бєлокоз О. Відмінності між вітчизняними та міжнародними підходами до оцінки дебіторської заборгованості торговельних підприємств. *Галицький економічний вісник.* 2016. № 3. С. 197–201

5. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість»: Наказ Міністерства фінансів України від 08.10.1999 р. № 237 / Верховна Рада України. URL: http:// zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99

6. Топоркова О. В., Євлаш Т. О. Порівняльний аналіз П(С)БО та МСБО стосовно відображення дебіторської заборгованості в обліку. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг.* 2010. Вип. 2. С. 93-101.

7. Маляревський Ю.Д. Формування облікової політики підприємства. *Економіка розвитку.* 2016. № 3(39). С. 105-107.

УДК 311.21:330.59

Даценко Г. В., доктор економічних наук, професор
ORCID https://orcid.org/0000-0001-8327-7301
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТАТИСТИЧНОГО ВИМІРЮВАННЯ ІНДЕКСУ ЩАСТЯ

В статті розглянуто окремі методологічні підходи до вимірювання індексу щастя. Розглянуто щасті, як складову окремих категорій і розрахунковий показник. Приділено увагу існуючим методикам розрахунків індексу щастя та їх впливу і застосуванню на державному рівні.

Ключові слова: *економіка щастя, індекс щастя, статистичні методи, статистика щастя*

Постановка проблеми. У сучасних соціально-економічних дослідженнях поняття «щастя» дедалі частіше розглядається як показник соціально-економічного прогресу, сталого розвитку та ефективності державної політики. У зв'язку з цим зростає потреба у науково обґрунтованих, статистично верифікованих методах вимірювання суб'єктивного добробуту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Пошуком механізмів оцінки обрахунку й відчуття щастя на сьогоднішній день займалися багато видатних українських та зарубіжних дослідників. Найбільш відомими є Річард Істерлін - у 1974 році сформулював парадокс Істерліна: хоча в межах однієї країни люди з вищим доходом, як правило, щасливіші, однак зростання ВВП на душу населення з часом не обов'язково веде до зростання загального рівня щастя.

Бруно Фрей - швейцарський економіст. Досліджує взаємозв'язок між інституціями, політичними процесами та суб'єктивним благополуччям. Один з перших, щодо застосування економічних методів для вимірювання щастя в роботі «Happiness: A Revolution in Economics».

Ендрю Освальд досліджує психологію ринку праці й емоційне благополуччя. Даніел Канеман - ізраїльсько-американський психолог, лауреат Нобелівської премії з економіки (2002). Спільно з Дітоном вивчав, як різні рівні доходу впливають на щоденні емоції та загальне задоволення життям. Запровадив поняття experienced utility (переживана корисність).

Керол Ґрем досліджує парадокси щастя в країнах, що розвиваються, та у США. Наголошує, що економічні успіхи не завжди йдуть у парі із зростанням добробуту.

Джон Геллівелл один із провідних редакторів Щорічного звіту про щастя у світі (World Happiness Report). Досліджує вплив соціального капіталу, довіри та міжособистісних відносин на рівень щастя.

Незважаючи на підвищену увагу та зростаючу кількість фундаментальних досліджень та публікацій, дана багатокомпонентність та багатогранність досліджуваної теми залишає широке коло для подальших наукових досліджень.

Метою статті є дослідження поняття «щастя», як розрахункового показника, дослідити й систематизувати наявні методологічні підходи до вимірювання індексу щастя з акцентом на статистичні дані.

Виклад основного матеріалу. Категорія щастя – це складне філософське, психологічне й соціокультурне поняття, яке використовується для позначення найвищого рівня суб'єктивного задоволення життям, внутрішньої гармонії та смислового наповнення буття. Перше філософське осмислення «щастя», як самостійного терміна – в понятті «евдемонія» у Платона й Аристотеля (V–IV ст. до н.е.). Під даним терміном розуміється не просто емоційне щастя, а цілісний стан добробуту, пов'язаний з моральним розвитком, сенсом життя та гармонією з собою і світом.

Залежно від контексту, поняття «щастя», може знаходити своє відображення в різних категоріях (таблиця 1):

Таблиця 1 – Поняття «щастя» в залежності від категорійного апарату

Назва категорії	Визначення основного змісту	Особливості в значенні категорії
Філософська категорія	Щастя – це найвища цінність і ціль людського життя.	Античність: у Платона – як стан душевної гармонії, у Арістотеля – *евдемонія*, життя згідно з доброчесністю. Середньовіччя: щастя пов'язане з близькістю до Бога. Новий час: у філософів Просвітництва – як природне право людини. Екзистенціалізм: щастя – це автентичність, усвідомлення своєї свободи та відповідальності.
Психологічна категорія	Щастя розглядають як емоційний стан або позитивне благополуччя, що складається з: 1. Задоволеності життям (когнітивна оцінка); 2. Переважання позитивних емоцій над негативними; 3. Наявності смислу в житті (екзистенційна складова).	Сюди входять теорії: Гедоністична (щастя як насолода); Евдемонічна (щастя як реалізація потенціалу); Позитивна психологія (Селігман, Раян і Десі) – підкреслює значення самореалізації, цілей, взаємин.
Економічна категорія	Щастя розглядається як суб'єктивне благополуччя, що може бути пов’язане з рівнем доходу, споживанням, економічною безпекою та якістю життя. Це поняття входить у сферу поведінкової економіки, економіки добробуту та економіки щастя.	Основні аспекти: Вимірювання щастя: через опитування (напр., шкала життєвого задоволення), індекси. Доходи і щастя: відомий «парадокс Істерліна» – зростання доходів не завжди веде до зростання щастя. Інвестиції у щастя: освіта, охорона здоров’я, екологія – фактори, які мають економічне значення і впливають на добробут. Політика: державна економічна політика може бути спрямована не лише на зростання ВВП, а й на підвищення рівня щастя громадян.
Соціальна категорія	Щастя розглядається як соціокультурне явище**,** залежне від соціальних зв’язків, ролей, цінностей, очікувань суспільства.	Основні аспекти: Соціальні інститути: сім’я, освіта, релігія, громада відіграють важливу роль у формуванні почуття щастя. Нерівність і щастя: соціальна нерівність, дискримінація, відчуження впливають на рівень щастя. Ідентичність і самооцінка: відчуття приналежності до певної групи, соціальний статус впливають на добробут.
Культурна категорія	Щастя формується під впливом норм, цінностей і очікувань	У індивідуалістичних культурах (наприклад, США) щастя пов'язане з особистими досягненнями. У колективістських (наприклад, Японія, Україна в певних аспектах) – з гармонією в родині, суспільстві.
Етична категорія	У етиці щастя часто пов’язане з добром, чеснотами, гуманізмом і відповідальністю перед іншими людьми.	

Як видно з представленої таблиці категорія «щастя», являє собою складний багатокомпонентний вираз синергованих показників, проявів та суб'єктивних суджень, які не завжди можна обрахувати і відобразити в певному цифровому виразі. Проте, під термін «щастям», як вимірюваний соціально-економічний індикатор, найбільш підпадають категорії економічні, соціальні, культурні (більш характерні для довготривалого щастя) та частково психологічні. Так психологічні аспекти щастя найбільш знаходять своє відображення в дослідженні щастя в залежності від часового показника: короткотривале щастя.

Окреме хочеться зазначити, що показники щастя (довготривалого), як економічної, соціальної та культурної категорії майже повністю знаходять своє відображення при характеристиці та обрахунку показників сталого розвитку країн та напрямків і показників державної політики багатьох країн.

Таблиця 2 – Країни, де активно досліджується показник щастя

Країна	Напрям застосування/реалізації в державній політиці	
Затверджено на державному рівні		
Об'єднані Арабські Емірати	Створення Міністерства щастя, 2016 рік	Метою Міністерства є забезпечення «національного щастя» через програми та ініціативи. Міністр щастя відповідає за розробку політики, спрямованої на підвищення добробуту громадян
Бутан	Немає офіційного міністерства щастя, відомий концепцією *Валове національне щастя* (Gross National Happiness, GNH), з 1970-х років	Концепція запроваджена у як альтернатива ВВП. Ця концепція враховує екологічну сталість, культурну спадщину, охорону здоров'я та інші аспекти життя.
Венесуела	Уряд створив Віце-міністерство соціального щастя, 2013 рік	Віце-міністерство працює над боротьбою з бідністю та покращенням соціального забезпечення.
Країни, що відслідковують рівень щастя		
Фінляндія, Данія, Норвегія, Швеція	регулярно займають перші місця в рейтингах щастя (World Happiness Report) завдяки високим стандартам життя, соціальній рівності та розвиненій системі підтримки громадян	
Нова Зеландія	офіційно включає благополуччя громадян до свого бюджету («Wellbeing Budget»)	
Канада, Австралія, Нідерланди	активно використовують показники щастя для розробки державної політики	
Інші ініціативи		
Японії	діють програми боротьби зі стресом	
Великій Британії	проводять національні опитування щодо добробуту населення.	

Як бачимо з представленої таблиці достатня кількість країн широко застосовує аналіз щастя своїх громадян. На сьогодні не існує єдиного підходу та сталої методології при дослідженні щастя, як вимірюваного соціальним-економічного індикатора. В таблиці 3 було згруповано основні статистично-аналітичні методи, які використовуються про обрахунку рівня щастя.

Таблиця 3 – Порівняльний аналіз рахунків індикаторів «щастя» в міжнародних підходах

Назва індексу	Суть індексу	Спрощений розрахунок
Індекс щастя (World Happiness Index)	Оцінює суб'єктивне щастя громадян у 150+ країнах, базується на самооцінці життя.	Середній бал відповідей на шкалі 0–10 (оцінка життя), з урахуванням ВВП, підтримки, свободи, довіри тощо.
Індекс щасливої планети (Happy Planet Index)	Поєднує добробут, тривалість життя та екологічну стійкість.	(Добробут × Очікувана тривалість життя) ÷ Екологічний слід країни
Індекс кращого життя (OECD Better Life Index)	Комплексна оцінка добробуту за 11 критеріями: здоров’я, освіта, баланс життя й роботи, доходи, безпека тощо.	Зважене середнє 11 показників, кожен можна налаштувати за важливістю
Індекс людського розвитку (HDI)	Вимірює загальний розвиток: рівень здоров’я, освіти та доходів на душу населення.	Середнє геометричне з трьох складових: тривалість життя, освіта, ВНД на душу населення
Індекс щастя ООН (Gallup World Poll)	Базується на опитуваннях щодо позитивних і негативних емоцій, задоволення життям, надії та рівня стресу.	Середній бал на підставі відповідей на запитання типу «Чи ви посміхалися вчора?»
Індекс суб’єктивного добробуту (SWB Index)	Враховує емоційні стани, задоволення життям і очікування на майбутнє.	Комбіноване оцінювання трьох аспектів: життя зараз, вчорашні емоції, очікування на майбутнє

При цьому всі зазначені індикатори, при своєму розрахунку використовують і базуються на статистично-аналітичних методах дослідження найбільш масованими з яких є статистичні опитування та використання офіційних статистичних даних країн, ВООЗ, Світового банку, ООН. В таблиці 4 окремо наведено групи та специфіка методів статистичного дослідження, а також проблеми і ризики які при цьому виникають.

Таблиця 4 – Статистичні методи аналізу щастя, як окремої категорії

Напрям	Групи методів	Проблеми валідності та надійності вимірювання
Описова статистика	Середні значення, стандартне відхилення, розподіли задоволеності	1. Ризики суб'єктивності: вплив моментального емоційного стану на оцінку. 2. Культурна специфіка сприйняття щастя. 3. Методологічні обмеження анкетного опитування
Регресійний аналіз	Вплив соціально-економічних змінних на рівень щастя (доходи, вік, зайнятість, шлюбний статус)	
Факторний аналіз	Виокремлення латентних змінних у структурі щастя	
Кластерний аналіз	Типологія країн/ респондентів за рівнем суб'єктивного благополуччя.	
Панельні та крос-секційні моделі	Міждержавні порівняння, динаміка	

Найбільш широко вживаним на сьогодні є Індекс щастя у звіті World Happiness Report (WHR), який базується на опитуваннях населення та аналітичній моделі, яка включає кілька ключових показників.

Загальна ідея: Респонденти відповідають на запитання типу: «Уявіть шкалу від 0 до 10, де 0 – найгірше можливе життя, а 10 – найкраще. Наскільки ви задоволені своїм життям зараз?» Ця оцінка – основа індексу щастя, до якого додаються кількісні пояснення через об'єктивні змінні.

Ось основні компоненти моделі WHR:

1. ВВП на душу населення - показник матеріального добробуту. Обраховується у вигляді логарифма, щоб зменшити вплив багатих країн і краще відобразити відносне зростання доходів.

2. Соціальна підтримка - вимірюється за відповіддю на запитання: «Є хтось, на кого ви можете покластися в разі потреби?» Це показник міжособистісної довіри й підтримки в суспільстві.

3. Очікувана тривалість здорового життя - скільки років людина, за прогнозами, проживе у здоровому стані. Джерело даних – ВООЗ або Світовий банк.

4. Свобода прийняття життєвих рішень - вимірюється через відповідь на питання: «Чи ви задоволені своєю свободою у виборі того, як жити?» Це відображає індивідуальну автономію.

5. Щедрість - обчислюється на основі запитання: «Чи жертвували ви гроші на благодійність за останній місяць?» Це індикатор альтруїзму й солідарності в суспільстві.

6. Сприйняття корупції - складається з двох питань: «Чи вважаєте ви уряд корумпованим?» «А бізнес?» Чим менший рівень корупції, тим більший позитивний внесок у щастя.

7. Резервна змінна D (Dystopia + unexplained components) Це умовна «країна-антиутопія», яка має найгірші можливі показники. Вона слугує нижньою межею порівняння. Різниця між реальною оцінкою респондентів і сумою змінних пояснюється цією змінною та похибкою.

Формула (спрощено): Індекс Щастя ≈ D + β_1(ВВП) + β_2(Соц.підтримка) + β_3(Здорове життя) + β_4(Свобода) + β_5(Щедрість) + β_6(Корупція)

Де β – вагові коефіцієнти, визначені за допомогою регресійного аналізу.

Таблиця 5– Індекс щастя World Happiness Report окремих країн за 2025 р.

Місце	**Країна**	**Індекс щастя**
1	Фінляндія	7.736
2	Данія	7.521
3	Ісландія	7.515
4	Швеція	7.345
5	Нідерланди	7.306
24	США	6.724
111	Україна	4.680
145	Ліван	3,118
146	Сьєрра-Леоне	2,998
147	Афганістан	1.364

Індекс щастя України: аналіз за World Happiness Report 2025 складає 4.68 з 10 і Україна посідає 111-те місце (з 147 країн). Порівняння з 2024 роком: опустилася на 6 позицій (з 105-го місця)

Ключовими показниками індексу щастя України 2024р. були (таблиця 6):

Таблиця 6 – Ключові показники індексу щастя в Україні 2024р.

Показник	Оцінка	Вага у моделі	Значення
ВВП на душу населення	0.73	висока	Відображає матеріальний добробут
Соціальна підтримка	1.36	висока	Високий рівень підтримки в разі потреби
Тривалість здорового життя	0.74	середня	Відповідає середньому рівню здоров'я
Свобода вибору	0.30	середня	Відображає рівень особистої свободи
Щедрість	0.11	низька	Відносно низький рівень благодійності
Сприйняття корупції	0.02	низька	Високий рівень сприйняття корупції у суспільстві

Окремо, для порівняння хочеться навести порівняльну таблицю даних України, Фінляндії та Польщі 2013-2025 роки (таблиця 7). Як бачимо, що воєнний період в Україні 2022-2025 років, опосередковано сприяв підвищенню рівня індексу країни-сусідки. Це можливо аргументувати за рахунок росту ВВП, соціального показник та рівня благодійності та допомоги, яку Польща надавала і надає Україні.

Таблиця 7 – Порівняння даних України, Фінляндії та Польщі 2013-2025 роки

Рік	Україна: Місце / Індекс	Фінляндія: Місце / Індекс	Польща: Місце / Індекс
2013	87 / 5.057	7 / 7.389	51 / 5.822
2014	Немає даних	Немає даних	Немає даних
2015	111 / 4.681	6 / 7.406	60 / 5.791
2016	123 / 4.324	5 / 7.413	57 / 5.835
2017	132 / 4.096	5 / 7.469	46 / 5.973
2018	138 / 4.103	1 / 7.632	42 / 6.123
2019	133 / 4.332	1 / 7.769	40 / 6.182
2020	123 / 4.561	1 / 7.809	43 / 6.186
2021	110 / 4.875	1 / 7.842	44 / 6.166
2022	98 / 5.084	1 / 7.821	48 / 6.123
2023	92 / 5.071	1 / 7.804	39 / 6.260
2024	105 / 4.873	1 / 7.736	35 / 6.442
2025	111 / 4.680	1 / 7.736	Немає даних

Як видно з представлених даних останніх таблиць Україна стабільно втрачає рейтингові позиції в звіті ООН. Без сумніву можна зазначити, що на це вплинула російсько-українська війна з повномасштабним вторгненням, що призвело до значного руйнування економіки, руйнації соціальної стабільності як українського суспільства так і окремого українця. Проте, в даному розрахунку є показники такі, як щедрість/благодійність, відношення до корупції, які ми як українці маємо виправляти попри війну і зневіру.

Висновки і перспективи подальших досліджень. В статті розглянуто окремі методологічні підходи до статистичного вимірювання індексу щастя. Незважаючи на складність та суб'єктивність цього явища, сучасні інструменти дозволяють отримати кількісно обґрунтовані оцінки. Подальший розвиток методів статистичного аналізу сприятиме більш точному прогнозуванню соціальних ризиків і формуванню ефективної політики добробуту.

Список використаних джерел:

1.World Happiness Report, щорічний звіт ООН 2013-2025 роки. [Електронний ресурс]- Режим доступу: https://data.worldhappiness.report/table

2. Індекс щастя: в світі та Україні. Фонд «Демократичні ініціативи» ім. Ілька Кучеріва. 2021. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://dif.org.ua/article/indeks-shchastya-v-sviti-ta-ukraini_2021.

3. Савченко О., Калюк О. Методика діагностики когнітивних аспектів суб'єктивного благополуччя особистості. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2022. № 1 (25). С. 89–101.

DOI: https://doi.org/10.31108/2.2022.1.25.10.

4. Чхеайло, І., & Чхеайло, А. (2021). Щастя як цінність та індикатор сталого розвитку суспільства. *Науково-теоретичний альманах Грані*, *24*(9), 40-46. https://doi.org/10.15421/172187 - Режим доступу: https://grani.org.ua/index.php/journal/article/view/1693

УДК 658.27

Китайчук Т. Г., кандидат економічних наук, доцент
ORCID https://orcid.org/0000-0002-8171-1220
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ОСОБЛИВОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ОГЛЯД

Стаття присвячена дослідженню теоретичних підходів до економічного аналізу ефективності використання основних засобів та виявленню ключових особливостей цього аналізу в контексті цифрової трансформації економіки. У роботі узагальнено традиційні методи оцінки ефективності основних засобів, такі як аналіз структури, динаміки, фондовіддачі та зносу, а також розглянуто сучасні підходи, включаючи аналіз життєвого циклу та загальної продуктивності факторів. Особливу увагу приділено впливу цифрової трансформації на основні засоби підприємств, зміни в інформаційній базі для аналізу (зокрема, використання великих даних та цифрових платформ) та необхідності адаптації існуючих і розробки нових методів аналізу. Визначено ключові особливості економічного аналізу ефективності використання основних засобів в умовах цифрової економіки, включаючи аналіз ефективності інтелектуальних систем, використання даних IoT та показників гнучкості активів. Зроблено висновок про еволюцію підходів до аналізу та необхідність інтеграції традиційних і новітніх методів для забезпечення всебічної оцінки ефективності використання основних засобів в умовах цифрової економіки України.

Ключові слова: *економічний аналіз, ефективність використання основних засобів, цифрова економіка, цифрова трансформація, фондовіддача*

Постановка проблеми. В умовах нестабільного економічного середовища, технологічних змін та зростаючої конкуренції, питання ефективного

використання основних засобів набуває особливої гостроти. Існуючі методи економічного аналізу ефективності використання основних засобів можуть не в повній мірі враховувати вплив новітніх технологій, екологічних вимог, а також ринкових коливань на показники їх використання. Існує потреба у виявленні та систематизації специфічних особливостей економічного аналізу ефективності використання основних засобів, які враховують сучасні економічні реалії та галузеві відмінності.

Виникає наукова проблема, пов'язана з необхідністю адаптації та розробки нових підходів до економічного аналізу, які б адекватно відображали сучасні економічні виклики та їх вплив на ефективність використання основних засобів.

Аналіз останніх джерел досліджень і публікацій. Дослідження часто розглядають традиційні методи аналізу основних засобів, такі як аналіз структури, динаміки, фондовіддачі, фондомісткості, зносу та амортизації. Підкреслюється важливість комплексного підходу, що враховує як кількісні, так і якісні показники.

Проблеми аналізу ефективності використання основних засобів привертали увагу багатьох відомих вчених та практиків у сфері обліку, аналізу та контроль. Особливо варто зазначити праці таких експертів, як Ареф’єва О. В., Сафонік Н. П., Кривенко Є. А. [1], Даценко Г.В., Коцеруба Н.В., Лобачева І.Ф., Крупельницька І.Г., Кудирко О.М. [2], Дробязко С.І., Конопля М.О. [3], Луцька Н., Цюцяк І., Цюцяк А. [4], Мулик Т.О. [5], Покиньчереда В.В. [6] та інші.

В їхніх дослідженнях підкреслюється необхідність адаптації методів аналізу до умов цифрової трансформації, зокрема, врахування впливу нових технологій на ефективність використання основних засобів. Увага звертається на важливість врахування галузевої специфіки при аналізі ефективності використання основних засобів.

У своїй праці Дробязко С. І. та Конопля М. О. [3] проведять порівняння етапів, методики і підходів до проведення аналізу ефективності використання основних засобів у системі управління підприємством та визначають оптимальну модель методики проведення аналізу основних засобів. Мулик Т. О. [5] у своїй

статті розкрила роль, завдання та напрямки аналізу основних засобів, висвітлила основні показники, порядок їх розрахунку та вплив факторів, а також розкрила комплекс заходів із покращення використання основних засобів на підприємств. Стаття Покиньчереди В. В. [6] розкриває аналіз динаміки наявності та стану основних засобів на підприємствах України, місце і роль функцій обліку та аналізу в системі управління основними засобами, пропозиції щодо механізму формування обліково-аналітичного забезпечення на підприємстві. Луцька Н., Цюцяк І., Цюцяк А. [4] акцентують увагу на комплексний аналіз основних засобів, зазначаючи що він є критичним для розуміння їхньої ролі як стратегічного ресурсу підприємства. Такий аналіз є необхідною умовою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо інвестицій, модернізації та заміни основних засобів.

Останні дослідження в Україні демонструють активний інтерес до теми економічного аналізу ефективності використання основних засобів. Особлива увага приділяється адаптації існуючих методів до сучасних економічних умов, включаючи цифрову трансформацію та наслідки воєнних дій. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку більш комплексних моделей аналізу, які б враховували якісні аспекти та специфіку різних галузей економіки.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз та узагальнення існуючих теоретичних підходів до економічного аналізу ефективності використання основних засобів, виявлення та характеристика ключових особливостей економічного аналізу ефективності використання основних засобів в умовах цифрової економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основні засоби являють собою матеріально-речові активи, що використовуються підприємством протягом тривалого періоду у виробничій, адміністративній, соціально-культурній сферах або для здачі в оренду. Їх економічне значення важко переоцінити, адже вони є матеріальною основою виробничого процесу, визначають технічний рівень підприємства, впливають на продуктивність праці, собівартість продукції та, зрештою, на фінансові результати діяльності. Класифікація основних засобів є

важливою для організації їх обліку та проведення диференційованого аналізу ефективності використання з урахуванням специфіки кожного виду. Галузеві особливості значно впливають на структуру основних засобів підприємств, визначаючи питому вагу різних видів активів та вимоги до їх експлуатації.

Традиційно, аналіз ефективності використання основних засобів базується на низці кількісних показників:

- аналіз структури та динаміки дозволяє відстежувати зміни у складі основних засобів та визначати напрями їх оновлення;
- ключовими показниками є фондовіддача (виручка на одиницю середньої вартості основних засобів, що характеризує ефективність використання кожного грошової одиниці, вкладеної в основні засоби, та фондомісткість (обернений показник фондовіддачі), що відображає вартість основних засобів, необхідну для виробництва одиниці продукції;
- фондоозброєність (середня вартість основних засобів на одного працівника) характеризує рівень технічної оснащеності праці;
- аналіз зносу та амортизації дозволяє оцінити фізичний та моральний стан основних засобів та визначити необхідність їх заміни.

Показники екстенсивного (використання основних засобів у часі) та інтенсивного (використання основних засобів за потужністю) використання обладнання дають змогу оцінити ступінь залучення виробничих потужностей.

Сучасні підходи до аналізу ефективності використання основних засобів включають аналіз життєвого циклу, що розглядає ефективність використання активів протягом усього періоду їх експлуатації, враховуючи витрати на придбання, експлуатацію, ремонт та утилізацію. Вартісний аналіз спрямований на оптимізацію функціональних характеристик основних засобів при мінімізації витрат. Аналіз загальної продуктивності факторів розглядає внесок усіх ресурсів, включаючи основних засобів, у створення випуску. Економіко-математичне моделювання дозволяє будувати прогнозні сценарії та оцінювати вплив різних факторів на ефективність використання основних засобів. Порівняльний аналіз виявляє переваги та обмеження кожного підходу, підкреслюючи необхідність їх комбінованого застосування для отримання всебічної оцінки.

Якість аналізу ефективності використання основних засобів безпосередньо залежить від повноти та достовірності інформаційної бази. Основними джерелами є дані бухгалтерського обліку, включаючи первинні документи (акти введення в експлуатацію, вибуття, ремонти), облікові регістри (картки обліку основних засобів, відомості амортизації) та фінансову звітність (Баланс, Звіт про фінансові результати). Статистичний облік надає інформацію про наявність, рух та використання основних засобів у кількісному та вартісному вираженні. Технічна документація (паспорти, інструкції з експлуатації) містить важливі дані про потужність, термін служби та режими роботи основних засобів. Планові та нормативні документи (плани оновлення, норми амортизації) використовуються для порівняння фактичних показників з плановими значеннями. Дані оперативного обліку (журнали обліку роботи обладнання, звіти про простої) відображають фактичне використання основних засобів у часі.

Останнім часом спостерігається значне проникнення цифрових технологій у всі аспекти життя суспільства. Це новий етап проривних інновацій, швидкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та зміни вимог як бізнесу, так і суспільства. З’являються нові форми економічної взаємодії та поширення знань, що є характерною рисою сучасної реальності, яка тісно пов’язана з процесами цифрової трансформації різних економічних систем. Цифрова трансформація кардинально змінює підходи до управління та використання основних засобів. Автоматизація та роботизація виробничих процесів призводять до заміни фізичної праці роботизованими комплексами, що впливає на показники фондоозброєності та продуктивності. Впровадження систем Інтернету речей (IoT) та промислового Інтернету речей (IIoT) забезпечує безперервний збір даних про стан та роботу обладнання в режимі реального часу. Використання штучного інтелекту та машинного навчання дозволяє прогнозувати поломки, оптимізувати режими роботи та планувати профілактичне обслуговування, підвищуючи коефіцієнт готовності основних засобів. Цифрові платформи та хмарні технології можуть оптимізувати використання спільного обладнання та ресурсів, а також забезпечувати віддалений моніторинг та управління основними засобами.

В умовах цифрової економіки значно розширюються джерела інформації для аналізу ефективності використання основних засобів. Великі дані (Big Data), що генеруються сенсорами, датчиками та виробничим обладнанням, надають деталізовану інформацію про фактичне використання активів, їх завантаженість, енергоспоживання та технічний стан. Цифрові платформи стають важливим інструментом для збору та обміну даними між різними підрозділами та системами. Інтеграція даних з ERP, MES, CRM та інших інформаційних систем дозволяє отримати цілісну картину використання активів у контексті загальної діяльності підприємства. Водночас зростають вимоги до якості та безпеки цифрових даних.

Цифрові інструменти відкривають нові можливості для вдосконалення традиційних методів аналізу. Візуалізація даних дозволяє наочно представляти динаміку та структуру використання основних засобів. Автоматизований розрахунок коефіцієнтів підвищує оперативність аналізу. Врахування впливу цифрових технологій на фондовіддачу та фондомісткість стає критично важливим, оскільки автоматизація може призводити до зростання продуктивності при одночасному збільшенні вартості основних засобів. Аналіз ефективності інвестицій в цифрові технології стає невід'ємною частиною оцінки ефективності використання основних засобів.

Цифрова економіка зумовлює появу нових підходів та показників аналізу. Аналіз ефективності використання інтелектуальних систем та робототехніки може включати коефіцієнт автономності (частка операцій, що виконуються без участі людини) та коефіцієнт використання роботів. Оцінка ефективності використання даних IoT та IIoT для прогнозованого обслуговування може вимірюватися коефіцієнтом запобігання неплановим простоям. Аналіз впливу цифрових платформ на завантаженість основних засобів може включати показники використання спільного обладнання. Важливими стають показники гнучкості та адаптивності основних засобів до швидких технологічних змін, що відображають їх здатність до швидкої переналадки та інтеграції з новими технологіями.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, проведений аналіз дозволяє зробити висновок про еволюцію підходів до економічного аналізу ефективності використання основних засобів під впливом цифрової трансформації. Традиційні методи зберігають свою актуальність, проте потребують адаптації та доповнення новими інструментами та показниками, що враховують специфіку цифрової економіки. Ключовими особливостями аналізу в цих умовах є розширення інформаційної бази за рахунок великих даних, використання цифрових платформ та інструментів, а також поява нових показників, що відображають ефективність використання інтелектуальних систем та цифрових технологій. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку комплексних методик аналізу, які інтегрують традиційні та новітні підходи для забезпечення всебічної та об'єктивної оцінки ефективності використання основних засобів в умовах цифрової економіки України.

Список використаних джерел:

1. Ареф’єва О. В., Сафонік Н. П., Кривенко Є. А. Фактори інноваційного розвитку системи матеріально-технічного забезпечення підприємства в умовах неотехнологічного відновлення. Modern Economics. 2021. № 30(2021). С. 13–20. URL: https://modecon.mnau.edu.ua/factors-for-the-innovative-development/ (дата звернення: 05.04.2025).

2. Даценко Г.В., Коцеруба Н.В., Лобачева І.Ф., Крупельницька І.Г., Кудирко О.М. Аналіз господарської дільяності : навч. посіб. Вінниця. 2021. 416 с.

3. Мулик Т. О. Аналіз основних засобів підприємства: методичні та практичні аспекти. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 46. С. 113–122. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/46_2020_ukr/21.pdf (дата звернення: 05.04.2025).

4. Луцька Н., Цюцяк І., Цюцяк А. Сутність основних засобів та аналіз ефективності їх використання в умовах цифрової трансформації. Галицький економічний вісник. 2024. Вип. 91(6). С. 71-80. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/48258/2/GEJ_2024v91n6_Lutska_N-The_essence_of_fixed_assets_71-80.pdf (дата звернення: 03.04.2025).

5. Дробязко С.І., Конопля М.О. Організація і методика обліку основних засобів підприємства та аналіз ефективності їх використання. Вісник Університету «Україна». 2019. № 3 (24). URL: https://ekonomics.com.ua/s9-organizaciya-i-metodika-obliku-osnovnih-zasobiv-pidpriemstva-ta-analiz-efektivnosti-yih-vikoristannya (дата звернення: 03.04.2025).

6. Покиньчереда В.В. Обліково-аналітичне забезпечення управління основними засобами підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 17. С. 5-11. URL: http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6264&i=0 (дата звернення: 04.04.2025).

УДК 657.471(045)

Копчикова І. В., кандидат економічних наук, доцент

ORCID http://orcid.org/0000-0001-7752-1603

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ОБЛІКОВІ АСПЕКТИ ДИСТАНЦІЙНОЇ ТОРГІВЛІ

У статті досліджено особливості організації обліку в дистанційній торгівлі, яка стрімко розвивається в умовах цифрової трансформації бізнесу. Висвітлено ключові аспекти бухгалтерського, податкового та логістичного обліку в e-commerce, враховуючи специфіку електронних платежів, цифрового документообігу та управління клієнтськими транзакціями. Проведено аналіз актуальних наукових публікацій українських дослідників за період 2020–2025 років, які акцентують увагу на впливі пандемії COVID-19, воєнних дій та зростання міжнародної електронної торгівлі на облікові процеси.

Ключові слова: *дистанційна торгівля, фінансовий облік, податковий облік, логістичний облік.*

Постановка проблеми. Дистанційна торгівля, або e-commerce, стрімко розвивається у цифрову епоху, змінюючи традиційні підходи до ведення бізнесу.

Успішне функціонування такого формату продажів потребує чітко організованої системи обліку, яка враховує специфіку електронних платежів, логістичних операцій та автоматизованого документообігу. У даній статті розглядаються ключові особливості обліку в дистанційній торгівлі, зокрема бухгалтерський, податковий та логістичний аспекти.

Метою статті є дослідження особливостей організації бухгалтерського, податкового та логістичного обліку в дистанційній торгівлі, а також аналіз сучасних наукових підходів і практичних рішень щодо вдосконалення облікових процесів в умовах цифровізації, зростання електронної комерції та міжнародних транзакцій.

Аналіз останніх наукових досліджень. Останніми роками українські науковці активно досліджують особливості обліку в дистанційній торгівлі, зокрема в умовах цифрової трансформації та зростання електронної комерції. Нижче наведено огляд актуальних наукових публікацій за період 2020–2025 років, які висвітлюють ключові аспекти цієї тематики.

Дубель М.В. у дослідженні «Вплив пандемії COVID-19 на процес діджиталізації світової торгівлі» аналізує тенденції зростання електронної комерції та її вплив на облікові процеси в умовах глобальної кризи [1].

Кубліцька О. у статті «Ринок електронної комерції в Україні: сучасний стан та тенденції повоєнного відновлення» досліджує вплив війни на розвиток електронної комерції в Україні та акцентує увагу на необхідності адаптації облікових систем до нових реалій [2].

Купалова Г.І., Артюх Т.М., Бодяковська А.В. у статті «Стратегія розвитку електронної комерції в період пандемії COVID-19» розглядають зміни в структурі споживання та обліку в умовах карантинних обмежень, а також пропонують рекомендації для малого та середнього бізнесу щодо адаптації до нових умов [3].

Курган Н.В. у статті «Цифровий облік експортної електронної торгівлі малих підприємств України» досліджує впровадження хмарних ERP-систем для автоматизації обліку в інтернет-магазинах. Авторка підкреслює важливість цифровізації облікових процесів для підвищення ефективності управління та забезпечення відповідності законодавчим вимогам [4].

У статті Пляшко О.С. «Організаційно-облікові аспекти розрахунків в інтернет торгівлі» досліджено особливості форм та способів здійснення розрахунків між учасниками в процесах купівлі-продажу через мережу Інтернет та порядок їх обліку [5].

Сташенко Ю. та Гавриловський О. у роботі «Впровадження цифрової трансформації в торгівлі та особливості обліку» аналізують вплив цифровізації на торговельну діяльність, зокрема на облік транскордонних транзакцій, краудфандинг та використання онлайн-платформ [6].

Виклад основного матеріалу. Облік у дистанційній торгівлі має низку особливостей, що зумовлені використанням електронних платежів, логістичних операцій та цифрового документообігу. До основних аспектів обліку належать:

- Фінансовий облік – ведення бухгалтерських записів щодо продажів, оплат, знижок та повернень;
- Податковий облік – розрахунок ПДВ, інших податків, особливості оподаткування міжнародних транзакцій;
- Логістичний облік – контроль запасів, формування маршрутів доставки та відстеження товарів;
- Облік клієнтських транзакцій – управління базами даних покупців, їхньою платіжною історією та рейтингом надійності.

Організація бухгалтерського обліку в дистанційній торгівлі має низку особливостей:

- Відображення доходів – доходи фіксуються за фактом продажу товару чи надання послуги, часто з урахуванням часу доставки та підтвердження отримання клієнтом.
- Облік витрат – витрати включають собівартість товарів, комісії платіжних систем, витрати на маркетинг, а також логістичні витрати.
- Використання електронного документообігу – для зменшення адміністративного навантаження застосовується автоматизована система обліку рахунків, актів виконаних робіт та інших фінансових документів.

Електронна комерція потребує особливого підходу до податкового регулювання. Основні аспекти включають:

- Оподаткування ПДВ – онлайн-продажі можуть бути об’єктом оподаткування залежно від місця реєстрації продавця та покупця.
- Оформлення міжнародних операцій – продаж товарів за кордон потребує врахування валютних обмежень, митного законодавства та правил імпорту.
- Облік цифрових послуг – специфічні правила оподаткування для нематеріальних товарів, таких як програмне забезпечення, онлайн-курси або медіаконтент.

Ефективне управління доставкою товарів є критичним фактором успішності дистанційної торгівлі. Основні аспекти логістичного обліку:

- Контроль запасів – моніторинг рівня товарних залишків для уникнення дефіциту та надмірного накопичення продукції.
- Оптимізація маршрутів доставки – аналіз витрат на транспортування та вибір оптимальних логістичних партнерів.
- Система повернень – облік повернень товарів з боку покупців та регулювання компенсацій.

Сучасна дистанційна торгівля активно використовує цифрові технології для оптимізації облікових процесів:

- Інтеграція з CRM- та ERP-системами – автоматизація збору даних, виставлення рахунків та відстеження фінансових операцій.
- Впровадження штучного інтелекту – алгоритми аналізу фінансових потоків і прогнозування продажів для підвищення ефективності управлінських рішень.
- Захист даних – дотримання міжнародних стандартів безпеки при обробці фінансової інформації клієнтів.

Ефективне регулювання взаємин між учасниками дистанційної торгівлі є необхідною умовою її стабільного функціонування. Основними регуляторними механізмами є:

- Законодавче регулювання – дотримання нормативних актів щодо електронної комерції, захисту прав споживачів, регулювання міжнародної торгівлі;

- Фінансове регулювання – контроль за дотриманням податкових норм, правил електронних платежів та банківського обслуговування;
- Технологічне регулювання – стандартизація електронного документообігу, безпека онлайн-транзакцій, впровадження систем захисту даних;
- Етичні норми та саморегулювання – формування прозорих правил ведення бізнесу, забезпечення чесних та відповідальних відносин між компаніями та споживачами.

Висновки. Особливості обліку в дистанційній торгівлі пов'язані з динамічним розвитком технологій, змінністю нормативного регулювання та необхідністю гнучкого управління фінансовими та логістичними процесами. Автоматизація бухгалтерського обліку, податкової звітності та логістичних операцій сприяє підвищенню ефективності бізнесу, мінімізації ризиків та формуванню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Отже, основними напрямками розвитку дистанційної торгівлі є:

- Цифровізація обліку: Впровадження хмарних технологій та ERP-систем є ключовим фактором для ефективного обліку в дистанційній торгівлі.
- Адаптація до змін: Пандемія COVID-19 та воєнні дії в Україні стали каталізаторами для переосмислення облікових процесів та впровадження нових підходів.
- Міжнародні аспекти: Зростання транскордонної електронної торгівлі вимагає врахування міжнародних стандартів обліку та податкового регулювання.
- Безпека та конфіденційність: Захист персональних даних споживачів та безпечність платіжних систем є пріоритетними завданнями в обліку електронної комерції.

Список використаних джерел:

1. Дубель М. Вплив пандемії COVID-19 на процес діджиталізації світової торгівлі. *Економіка і організація управління*. 2021. № 11. С. 277-288. URL: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.4.25

2. Кубліцька О. Ринок електронної комерції в Україні: сучасний стан та тенденції повоєнного відновлення . Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. № 3 (35). С. 98–108. URL: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3(35)-98-108

3. Купалова Г. І., Артюх Т. М., Бодяковська А. В. Стратегія розвитку електронної комерції в період пандемії COVID-19. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 28. С. 40-48. URL: https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-06

4. Курган Н.В. Цифровий облік експортної електронної торгівлі малих підприємств України. *Маркетинг і цифрові технології.* 2024. Vol. 8. № 3. С. 26-44. URL: https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/373.

5. Пляшко О., Хомич С. Організаційно-облікові аспекти розрахунків в інтернет торгівлі. *Via Economica.* 2024. № 4. С. 154-159. URL: https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-4-21

6. Сташенко Ю., Гавриловський О. Впровадження цифрової трансформації в торгівлі та особливості обліку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-20

УДК 339.564:658.8

Крупельницька І. Г., кандидат економічних наук, доцент

ORCID https://orcid.org/0000-0002-9102-1928

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

У статті досліджено теоретичні засади та практичні аспекти управління експортним потенціалом підприємства у сучасних умовах глобалізації та нестабільності економічного середовища. Проаналізовано ключові фактори, що впливають на формування та реалізацію експортного потенціалу.

Запропоновано підхід до поділу експортного потенціалу на внутрішній та зовнішній та розроблено систему оцінювання їхньої ефективності. Зазначено необхідність використання сучасних онлайн-інструментів для аналізу ринків. Запропоновано структуровану модель процесу управління експортним потенціалом підприємства.

Ключові слова: *експортний потенціал, експортна діяльність, управління, зовнішньоекономічна діяльність, міжнародний ринок.*

Постановка проблеми. Повномасштабне вторгнення Росії у 2022 році спричинило глибоку економічну кризу в Україні. Знищення інфраструктури, скорочення виробництва, енергетичні дефіцити та масова міграція населення поставили під загрозу фінансову стабільність країни. У 2025 році, попри певне відновлення, економіка залишається вразливою до внутрішніх і зовнішніх шоків. Актуальним є аналіз поточного стану та перспектив розвитку економіки України в умовах війни та інтеграції до ЄС. Складні обставини функціонування сучасних підприємств в Україні призвели до негативних тенденцій в економічному розвитку. Водночас активізація експортної діяльності вітчизняних підприємств є потужним рушієм економічного зростання як на мікро-, так і на макрорівні. В умовах глобалізації міжнародна діяльність фірм постає як ключовий чинник підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Однак управління експортним потенціалом потребує системного підходу з урахуванням ендогенних і екзогенних факторів, що впливають на ефективність виходу підприємств на зовнішні ринки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Увага до проблеми експортного потенціалу зростає серед науковців як в Україні, так і за кордоном. Вагомий внесок у дослідження даної тематики зробили вітчизняні вчені Бестужева С.В., Бондар В.А., Гальчинський А.С., Данкевич В., Дудченко М.А., Іванієнко К.В., Куліков О.П., Лавренчук В., а також зарубіжні дослідники Hessels J., Stel A., Dergachova V.V., Ovcharova Sn.K., Martynenko O.V. Натомість питання щодо управління експортним потенціалом підприємства та системної оцінки його ефективності потребують подальшого

уточнення та розвитку. Провідні науковці вже дослідили ключові аспекти оцінювання сучасного експортного потенціалу, розкрили його зміст та визначили чинники, що впливають на ступінь його використання підприємствами. Водночас залишається актуальним більш глибоке висвітлення того, як експортний потенціал впливає на ефективність експортної діяльності окремих компаній і держави. Також необхідно ідентифікувати сучасні фактори, що формують експортний потенціал в умовах нестабільності економічного середовища.

Мета статті – дослідити основні характеристики управління експортним потенціалом підприємства зовнішньоекономічної діяльності, визначити ключові фактори його формування та розробити рекомендації щодо підвищення ефективності реалізації експортного потенціалу.

Виклад основного матеріалу. У 2025 році економіка України демонструє ознаки стійкості попри триваючу війну, значні втрати інфраструктури та залежність від зовнішньої допомоги. Зростання ВВП очікується на рівні 2–3,7%, але інфляція залишається високою (12–14,6%), а безробіття перевищує 10%. Ключовими чинниками є енергетична криза, дефіцит робочої сили, структурні дисбаланси та геополітичні ризики. Уряд зосереджується на підтримці внутрішнього виробництва, інтеграції до ЄС та залученні інвестицій у відновлення. Попри складні умови, Україна зберігає макроекономічну стабільність та прагне до довгострокового зростання [1]. Разом з тим, статистика експорту України за 2025 рік станом на травень має: загальний обсяг експорту: $41,63 млрд, що на 15% більше порівняно з 2023 роком . Обсяг експорту в січні 2025 року - $3,18 млрд, що на 11,5% менше, ніж у січні 2024 року . Негативне сальдо зовнішньої торгівлі в січні склало $2,33 млрд . Найбільшим експортованим товаром у січні-лютому 2025 року стала кукурудза – 4,7 млн тонн на суму $982 млн, що становить 16% загального експорту, далі ідуть продовольчі товари, обсяг експорту склав $1,8 млрд у січні , потім метали та вироби з них: $325 млн у січні , а також машини, устаткування та транспорт: $282 млн у січні .

Динаміка експорту наступна: зменшення експорту зернових культур на

17,4% у січні 2025 року, зменшення експорту чорних металів на 20,2%, зменшення експорту жирів та олій на 8,5% . Проте маємо і позитивні тенденції: зростання експорту електричних машин на 13,1% у січні 2025 року [2].

Ці дані свідчать про складну, але адаптивну ситуацію в українському експорті: з одного боку, спостерігається зниження експорту традиційних товарів, таких як зернові та метали; з іншого – зростання в секторах з високою доданою вартістю, зокрема в електротехніці.

Міжнародна діяльність є ключовим чинником економічного розвитку країни в умовах сучасних трансформацій у світовій економіці. Експортна активність вітчизняної фірми є рушійною силою економічного розвитку держави та вимагає застосування наявних можливостей. Експортний потенціал є відносно новою концепцією в сучасній економіці й часто неправильно ототожнюється з поняттям «експорту» або «вивезення». Проте, на нашу думку, ці терміни варто чітко розмежовувати, адже експортний потенціал – це більш комплексна характеристика, що відображає здатність компанії виходити на зовнішні ринки та реалізовувати свою продукцію на міжнародному ринку.

У сучасній науковій літературі термін «потенціал» трактується як сукупність можливостей економічної системи, що дозволяють досягати визначених цілей і виконувати поставлені завдання [3, 4, 5]. У контексті сучасної економіки потенціал підприємства розглядається як результат взаємодії окремих складових елементів, які в комплексі формують ефективну систему, здатну забезпечити розвиток та раціональне використання наявних ресурсів.

На даний момент концепція «експортного потенціалу» є досить двозначною і безпосередньо не стосується виробничого процесу чи процесу продажу. Експортний потенціал доцільно розглядати як здатність компанії використовувати власні виробничі та організаційні можливості для виходу на зовнішні ринки, реалізації продукції за кордоном, а також участі в різноманітних формах міжнародного співробітництва – від створення спільних підприємств до залучення прямих іноземних інвестицій [5]. Загалом експортний потенціал є більш широким поняттям порівняно з експортною діяльністю та включає кілька ключових елементів: наявні та приховані можливості підприємства, фактичні ресурси, потенційні можливості або резерви, проблеми виконання завдання.

Вказані особливості щодо визначення сутності експортного потенціалу підприємства розкривають багатогранність даного поняття та безліч можливостей його використання. В сучасних умовах складної конкуренції та зовнішніх ризиків, ефективне застосування усіх можливостей експортного потенціалу в процесі управління ним є досить важливим. Експортний потенціал підприємства розкривається в середині систем, в яких його застосовують і функціонує на різних рівнях.

Якщо досліджувати ймовірні перспективи бізнесу, то експортний ресурс підприємства буде найбільш слабкою ланкою у загальній структурі експортного потенціалу держави.

Формування експортного потенціалу підприємства є в центрі уваги результативного визнання та застосування експортних можливостей галузі, в якій діє підприємство, регіон, в якому воно діє, та в усіх країнах. Значущим елементом аналізу експортного потенціалу є вивчення певних груп продуктів, які підприємство продавало за кордон.

Для вдалого застосування експортного потенціалу потрібно впорядкувати чинники, які впливають на експортну діяльність фірми та відрізняються від факторів впливу на внутрішньому ринку. Ідентифіковані фактори демонструють здатність фірми здійснювати експортну діяльність під впливом ендогенних та екзогенних факторів, мінімізуючи негативний вплив та застосовуючи їх результативно. Проведемо аналіз ключових чинників, що впливають на експортний потенціал підприємства (рис. 1).

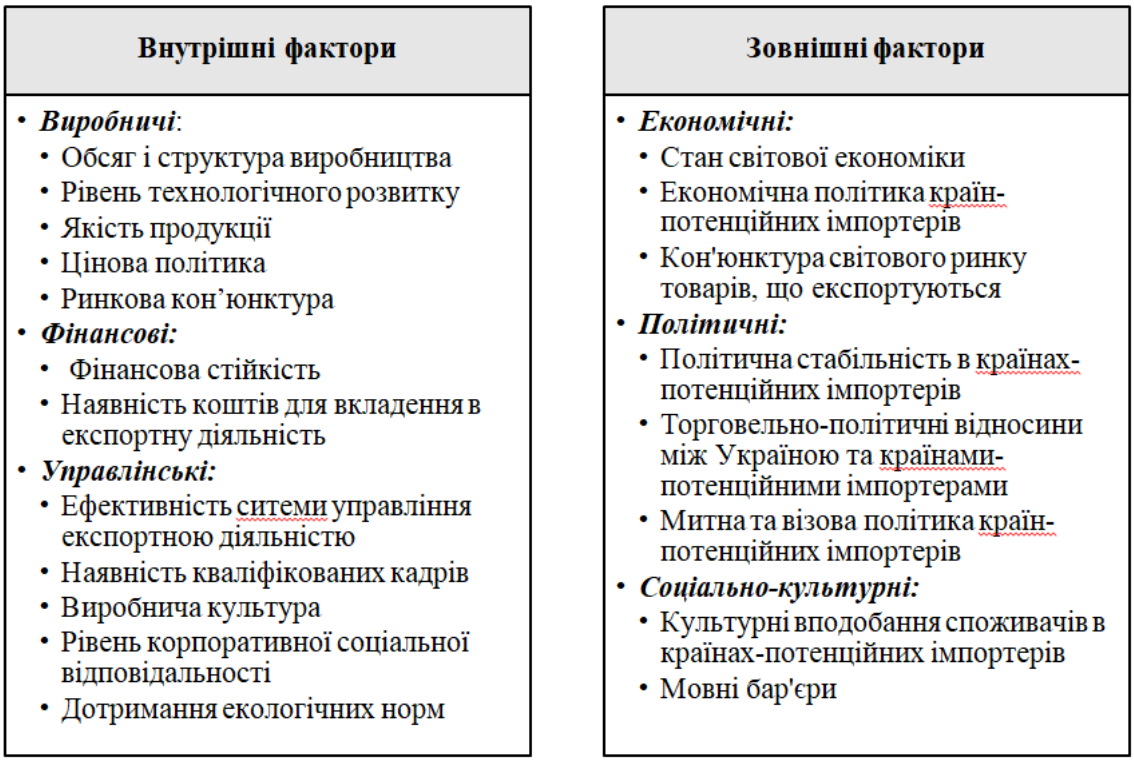

Рисунок 1 – Фактори впливу на експортний потенціал підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [3-7]

Як видно з Рисунка 1, більшість теперішніх науковців, котрі вивчають чинники процесу використання експорту компанії, поділяються на внутрішні й зовнішні. Внутрішні чинники проявляються безпосередньо під час діяльності зовнішньої торгової компанії та характеризуються спроможністю впливати на експлуатаційну діяльність компанії на її ефективне використання або сталість. Попри те, що зовнішні чинники не виникають, а вже створюють умови для діяльності компанії, такі фактори можуть впливати лише на опосередковану компанію, регулюючи політику управління експортом.

Процес керування потенціалом експорту містить низку взаємопов'язаних дій компанії задля виявлення наявних можливостей для запровадження експортної діяльності та розширення їх географічних і сировинних меж. Визначаючи найважливіші етапи запровадження експортної діяльності, загалом, його варто враховувати з метою використання експорту та внутрішніх функцій компанії. Побудуємо систему для керування потенціалом експорту компанії (рис. 2).

Рисунок 2 – Процес управління експортним потенціалом підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [3-11]

Запропонована схема процесу керування експортним потенціалом компанії містить поєднання важливих процесів управління, які здебільшого включають порівняння потенціалу для входження компанії на нові ринки та розширення наявних ресурсів, котрими компанія володіє в процесі економічної діяльності. У цьому контексті важливо розрізняти елемент процесу управління експортом стосовно мотивації та навчання працівників, досліджувати ринки та визначати нові можливі перспективи для впровадження експортної діяльності на світовому ринку. При впровадженні системи управління потенціалом експорту варто враховувати функцію управління, щоб ви могли коригувати використання функцій експорту компанії. Отже, ефективне управління експортним потенціалом не тільки дає змогу визначити потенційні ринки, а й вивчити можливості використання їх у сучасних економічних умовах.

Внутрішній потенціал включає дослідження процесу виготовлення, якості продукції та особливостями підготовки її до експорту. Цей елемент експортного потенціалу включає аналіз внутрішнього фінансово-економічного стану підприємства, що може впливати на його експортну діяльність. Аналіз внутрішнього потенціалу розвитку експорту поряд з динамікою основних показників зовнішньоекономічної діяльності включає також дослідження балансу підприємства, його фінансових результатів, показників ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості тощо.

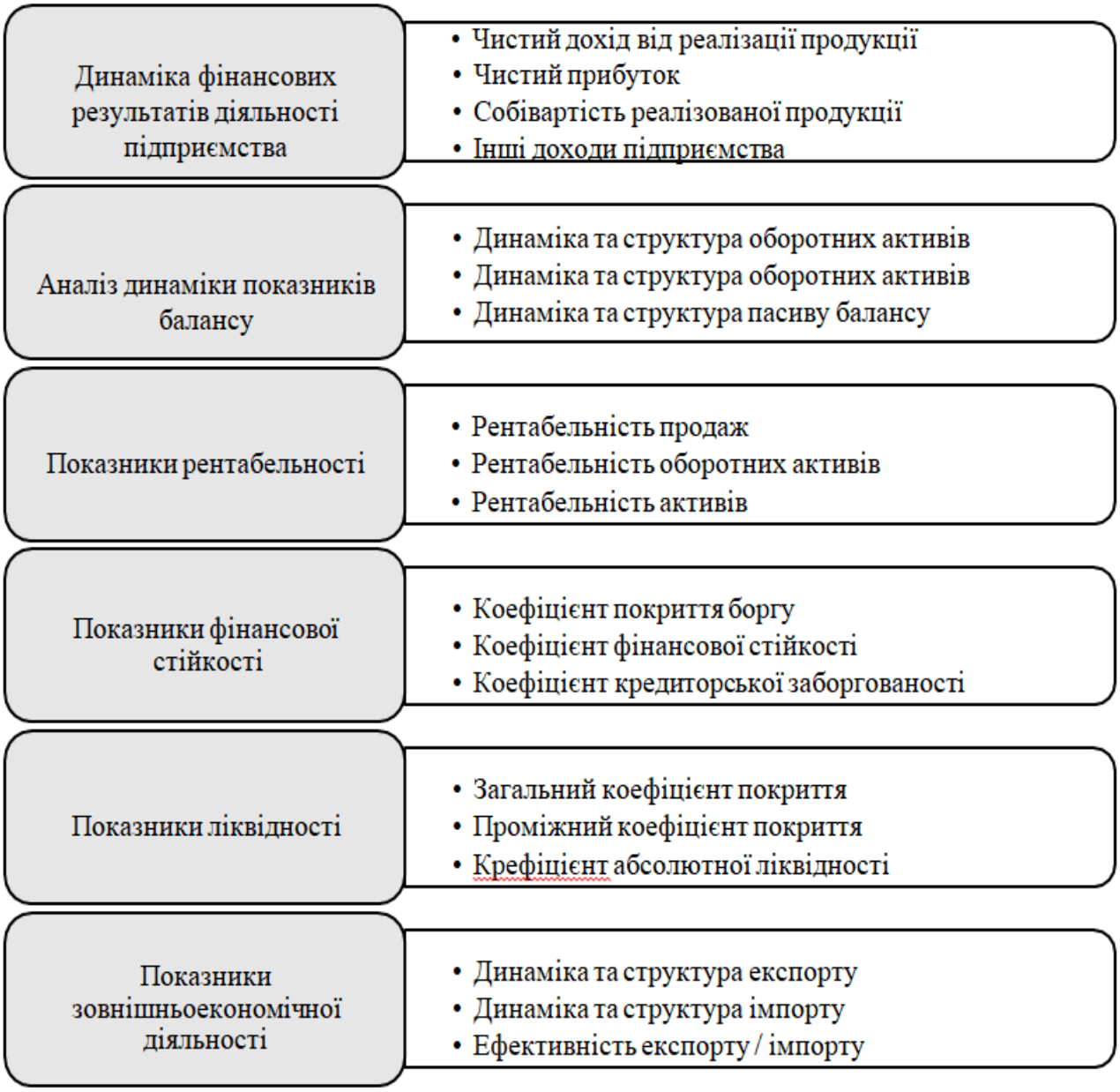

Рисунок 3 – Показники оцінки внутрішнього експортного потенціалу підприємства

Однак для аналізу експортної діяльності варто використовувати також специфічні показники, зокрема ефективність виробництва експортної продукції, частка інноваційної продукції, показник результативності продажу експортної продукції, частка експорту в загальному обсязі реалізованої підприємством продукції, прибутковість експортних продаж тощо..

Таблиця 1 – Показники оцінки ефективності експортної діяльності підприємства [7]

Показник	Формула для розрахунку	Вихідні дані
Ефективність виробництва експортної продукції	ЕВ = Ве / Се	Ве – чистий дохід від реалізації продукції, що експортується; Се – собівартість експортної продукції; Іп – інноваційна продукція; ЧД – чистий дохід від реалізації продукції; Пе – прибуток від реалізації експортної продукції, Ве – витрати на виробництво експортної продукції ЧП – чистий прибуток
Частка інноваційної продукції	Чі = Іп / ЧД	
Показник ефективності продажу експортної продукції	Еп = Пе / Ве	
Частка експорту в загальному обсязі реалізованої підприємством продукції	Че = Пе / ЧП	
Рентабельність експортних продаж	Ре = Пе / Ве	

Після всебічного дослідження внутрішньої діяльності підприємства варто проаналізувати перспективи зовнішніх ринків приймати українську експортну продукцію, оцінити насиченість ринку продукцією, котру передбачається експортувати. У даному контексті важливо проаналізувати динаміку світового експорту, імпорту даного продукту, визначити основні країни-конкуренти та проаналізувати інші чинники, що впливають на формування експортного потенціалу, зокрема митний тариф, рівень невикористаного експортного потенціалу в державу в цілому та нетарифні обмеження експортної діяльності.

Зовнішній експортний потенціал пов’язаний із безпосередньо процесом реалізації продукції та включає зовнішні можливості розширення обсягів експорту й ринків збуту шляхом аналізу зовнішніх ринків щодо можливості виходу на них із конкретним продуктом. Дослідження зовнішніх ринків є важливим елементом оцінки експортного потенціалу підприємства та потребує значних витрат часу для пошуку необхідної інформації. Проте стрімкий поступ інформаційних технологій та науково-технічного процесу дозволяє спростити процес дослідження експортних ринків для визначення експортного потенціалу застосовуючи онлайн- ресурси. Унікальна онлайн-платформа Дія [8]. Експортний напрям, створена в Україні дозволяє значно полегшити процес дослідження експортного потенціалу, адже містить велику кількість посилань для дослідження можливостей експорту [8, 9, 10, 11].

Таблиця 2 – Онлайн-ресурси для аналізу зовнішнього експортного потенціалу підприємства

Категорія	Назва ресурсу	Можливості
Ресурси для аналізу розміру та потенціалу ринку	База даних Світового банку	Містить статистичні дані щодо розвитку світової економіки в розрізі окремих галузей та в цілому, зокрема інформацію щодо експорту, імпорту товарів та послуг, прямих іноземних інвестицій, інфляцію, демографію тощо.
	Національні управління статистики в окремих країнах	Державні служби статистики в конкретних країнах дозволяють отримати розширену статистичну інформацію щодо економічного стану потенційної країни для експорту.
	Trade Map	Онлайн-ресурс, що дозволяє отримати доступ до статистичних даних щодо експорту-імпорту країни та побудувати карту потенційних експортних партнерів.
Дослідження потреб споживачів та сучасних трендів	Market Finder	Сервіс, що дозволяє дослідити найкращі ринки враховуючи умови та категорії товарів, які планується експортувати.
	Kwintessential	Сучасний довідник, що містить інформацію щодо бізнес-етикету , культурні особливості, традиції та звичаї країни для потенційного експорту, що виступає важливою умовою успішного функціонування на експортному ринку.
Ресурси з інформацією про тарифні та нетарифні обмеження	Standards Map	Дозволяє отримати інформацію щодо існуючих стандартів розвитку країни, кодексів поведінки, протоколів аудиту, системи звітності компанії, яка є потенційним експортним партнером.
	Market Access Map	Містить дані щодо діючих тарифних та нетарифних обмежень в розрізі країн світу, включає низку онлайн-інструментів, для забезпечення прозорості глобальної торгівлі та полегшити доступ до іноземних ринків. Ресурс дозволяє визначити можливості експорту та імпорту, порівняти вимоги доступу до ринку, відслідковувати ефективність внутрішньої торгівлі.

Джерело: побудовано на основі [9-11]

На нашу думку, зовнішній експортний потенціал підприємства є основою експортного потенціалу країни, регіону та галузі, в рамках якої воно працює. Тому для його детального аналізу важливо почати з вивчення загальних експортних можливостей національної економіки. Використання ресурсів, зазначених у таблиці 2, значно спростить процес оцінки експортного потенціалу та дозволить більш ефективно аналізувати ринкові можливості для його реалізації. Це, у свою чергу, сприятиме ухваленню обґрунтованих і стратегічно важливих рішень у сфері експорту.

Поєднання запропонованих методів оцінки внутрішнього та зовнішнього експортного потенціалу підприємства забезпечить комплексний підхід до аналізу, що сприятиме підвищенню ефективності використання експортного потенціалу підприємства в цілому.

Отже, виокремимо послідовність основних етапів проведення комплексної оцінки експортного потенціалу підприємства.

1. Дослідження поточної діяльності підприємства, виділення конкурентних переваг підприємства в цілому та продукції, яку передбачається експортувати. Виявлення зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на реалізацію міжнародної діяльності підприємства. Оцінка ключових показників фінансово-господарського стану підприємства в динаміці протягом останніх 3 років.

2. Проведення аналізу специфічних показників оцінки ефективності експортної діяльності підприємства, що дадуть змогу визначити слабкі сторони експортної діяльності та можливості їх коригування для реалізації наявного експортного потенціалу.

3. Аналіз можливостей збуту продукції на зовнішньому ринку, зокрема рівень забезпечення ресурсами в сфері логістики, маркетинговими заходами, можливості розширення каналів збуту продукції.

4. Оцінка динаміки ключових індикаторів міжнародної торгівлі конкретного товару, зокрема обсяги світового експорту, імпорту в розрізі країн, частки експорту конкретних країн. Проведення оцінки наявного невикористаного експортного потенціалу в країні для конкретної товарної групи та перепон входження на потенційний ринок за допомогою онлайн-сервісів.

5. Порівняння визначених внутрішніх можливостей щодо реалізації експортної діяльності із наявним невикористаним експортним потенціалом та перешкодами доступу на окремі ринки збуту та вибір найбільш доцільного ринку для реалізації експортного потенціалу підприємства.

Таким чином, експортна діяльність має велике значення для сучасних вітчизняних підприємств, з огляду на обмеженість внутрішніх ресурсів та зниження платоспроможності споживачів в Україні. Експортний потенціал є

складним і багатогранним показником, який формується як за рахунок внутрішніх ресурсів компанії, так і через зовнішні можливості для розширення ринків збуту продукції. Враховуючи різноманіття трактувань цього поняття та існування кількох підходів до його визначення, експортний потенціал найкраще розглядати як здатність підприємства ефективно використовувати свої виробничі можливості для реалізації продукції на міжнародних ринках та участі в інших міжнародних операціях.

Аналіз експортного потенціалу є складним завданням, що вимагає комплексного підходу. Доцільно проводити його оцінку через призму двох аспектів: внутрішнього – для вивчення можливостей підприємства розширювати експортну діяльність, і зовнішнього – для визначення перспектив розвитку міжнародного ринку для продукції, що експортується. Поєднання цих двох аспектів забезпечить ефективний вихід підприємства на нові ринки та повне використання його експортного потенціалу.

Для формування ефективної експортної стратегії підприємствам важливо детально вивчити експортний потенціал як галузі в цілому, так і конкретного продукту для експорту. Експортний потенціал галузі є важливим чинником в експортній діяльності підприємства, оскільки він визначає загальні умови та сприятливість країни для здійснення експортних операцій.

Підсумовуючи вищевикладене, пропонуємо наступну Модель управління експортним потенціалом:

Управління експортним потенціалом підприємства запропоновано реалізовувати за допомогою поетапної моделі:

1. Аналіз внутрішнього потенціалу (ресурси, фінанси, інновації).
2. Дослідження зовнішніх ринків.
3. Оцінка конкурентних переваг.
4. Вибір стратегій виходу на зовнішні ринки.
5. Реалізація експортної стратегії.
6. Моніторинг і коригування діяльності.

Ця модель враховує мотивацію персоналу, підвищення компетенцій та адаптацію до динамічних змін міжнародного середовища, тобто внутрішні та зовнішні фактори одночасно.

Експортний потенціал країни також значно впливає на можливості розширення експортної діяльності підприємств, оскільки він враховує такі специфічні фактори, як політична та економічна стабільність, рівень розвитку інфраструктури, участь у міжнародних торговельних угодах тощо. Як показує практика, країни з високим експортним потенціалом зазвичай надають більше можливостей для виходу на нові ринки. Крім того, експортний потенціал країни може свідчити про високий рівень конкуренції на внутрішньому ринку, що стимулює підприємства шукати нових покупців на зовнішніх ринках. Таким чином, експортний потенціал галузі дозволяє підприємствам диверсифікувати експортні ринки та знижувати ризики.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Управління експортним потенціалом підприємства є складним і багатогранним процесом, що потребує врахування як внутрішніх ресурсів, так і зовнішніх ринкових можливостей. Запропонована модель оцінки та управління дозволяє підприємствам системно підходити до розширення своєї присутності на міжнародних ринках. Подальші дослідження доцільно спрямувати на галузеву специфіку та розробку адаптованих методик під конкретні види продукції.

Список використаних джерел:

1. Ukraine - IMF DataMapper. https://www.imf.org/en/Countries/UKR

2. Ukraine's c. bank holds key rate at 15.5%, sees slower 2025 economic growth. https://money.usnews.com/investing/news/articles/2025-04-17/ukraines-c-bank-holds-key-rate-at-15-5-sees-slower-2025-economic-grow

3. Бестужева С.В. Експортна діяльність підприємств: теорія і практика. К. КНЕУ, 2020. 352 с.

4. Бондар В.А. Розвиток експортного потенціалу України в умовах глобалізації Дніпро. ДУЕП, 2018. 290 с.

5. Куліков О.П. Формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства К.: Центр учбової літератури, 2021. 248 с.

6. Лавренчук В. Оцінка ефективності експортної діяльності підприємств України / В. Лавренчук. К.: ІЕД, 2022. 336 с.

7. Петряєва З.Ф., Іващенко Г.А. Методика оцінки експортного потенціалу підприємства *Економічний простір*.2023. №181. С. 54-62.

8. Платформа «Дія. Експорт» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://export.diia.gov.ua

9. Trade Map [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.trademap.org

10. Market Access Map [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.macmap.org

11. Standards Map [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://standardsmap.org

УДК 314.15:338.2(477)

Кудирко О. М., кандидат економічних наук, доцент

ORCID https://orcid.org/0000-0002-5090-1208

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

МІГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ

У статті розглянуто міграційні процеси в Україні в період з 2022 по 2025 роки, їхню сутність, масштаби та основні чинники. Проаналізовано вплив міграції на демографічну ситуацію, ринок праці та соціально-психологічний стан населення. Висвітлено ключові проблеми, пов'язані з втратою трудового потенціалу, зміною вікової структури населення та зростанням соціального навантаження на державу. Запропоновано напрями удосконалення державної міграційної політики з метою пом'якшення негативних наслідків та забезпечення стабільного розвитку країни.

Ключові слова: *міграція, внутрішньо переміщені особи (ВПО), біженці, повномасштабне вторгнення, реінтеграція.*

Постановка проблеми. Міграційні процеси в Україні з 2022 по 2025 роки стали одним із наймасштабніших соціально-економічних явищ в історії країни, спричинених повномасштабним вторгненням, яке розпочалося 24 лютого 2022 року. Ця війна призвела до безпрецедентних переміщень населення як усередині країни, так і за її межі, вплинувши на демографічну ситуацію, ринок праці та соціально-психологічний стан українців.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У період з 2022 по 2025 роки міграційні процеси в Україні активно досліджуються в наукових працях, серед яких ключове місце посідає аналітичне дослідження Національного інституту стратегічних досліджень «Міграційна політика України в умовах воєнного стану» (2022–2024). У ньому розглядаються особливості міграції в умовах війни, її вплив на соціально-економічний розвиток країни та формуються стратегічні рекомендації для державної політики. Ці положення розширюються і доповнюються напрацюваннями інших науковців, зокрема О. Поліщука, О.М. Гладуна, Т.М. Віхренко, Н.О. Лиховід та О.В. Бербенець, які аналізують масштаби, виклики, мотиви та наслідки міграції населення.

Виклад основного матеріалу. У 2024–2025 роках міграційна політика України регулюється низкою актуальних нормативно-правових актів. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 837-р від 3 вересня 2024 року, підписане Прем'єр-міністром Денисом Шмигалем, затвердило План заходів з реалізації Стратегії державної міграційної політики до 2025 року, що передбачає повернення громадян з-за кордону, реінтеграцію ВПО, підтримку працевлаштування та бізнесу. Постанова КМУ № 1322 від 19 листопада 2024 року, передбачає створення Координаційного центру з питань співпраці з Європейською міграційною мережею. Виконання покладено на Державну міграційну службу України, яку очолює Наталія Науменко. Розпорядження КМУ № 43-р від 19 січня 2024 року внесено зміни до Стратегії міграційної політики з урахуванням викликів війни. Крім того, Міністерство економіки України під керівництвом Юлії Свириденко у 2024 році реалізувало програму «єРобота», в межах якої надано понад 500 млн грн грантів для підтримки бізнесу, зокрема для ВПО [1].

Основною причиною міграції стало повномасштабне вторгнення, яке

поставило під загрозу життя та безпеку мільйонів українців. Бойові дії охопили Донбас, Харківщину, Запоріжжя, Херсонщину та інші регіони, змушуючи людей масово покидати свої домівки. За інформацією ООН, у 2023 році понад 60% житлового фонду в Донецькій області було зруйновано, що зробило проживання в багатьох місцях неможливим. У 2022 році кожного місяця реєструвалося до 1,5 мільйона нових переміщених осіб, а в березні того ж року ця цифра досягла 2 мільйонів. Війна також викликала економічну кризу. У 2022 році ВВП України знизився на 30%, а в 2023 році економіка країни зросла лише мінімально через триваючі бойові дії та енергетичну кризу. Промислові підприємства, особливо на сході країни, припинили роботу, що призвело до росту безробіття до 25% у 2023 році. Висока інфляція, що перевищувала 20% щорічно, значно знизила купівельну спроможність населення. Багато українців, у тому числі кваліфікованих спеціалістів, вирушили до країн ЄС у пошуках стабільної роботи та кращих умов життя. В таких країнах, як Польща та Чехія, українці активно працювали в будівництві, логістиці, сільському господарстві та послугах [2].

Іншим важливим фактором стало бажання мати доступ до безпечної освіти. В 2023 році в Україні було зруйновано або пошкоджено понад 3 000 шкіл, що ускладнило навчання. Багато сімей виїхали за кордон, аби забезпечити своїм дітям можливість здобувати освіту в безпечних умовах. У країнах ЄС, зокрема в Польщі та Німеччині, українські діти отримали доступ до місцевих шкіл і спеціальних програм для вивчення мови та інтеграції [3].

За даними УВКБ ООН, до 2025 року кількість біженців з України перевищила 10 мільйонів осіб, з яких 5,5 мільйона отримали тимчасовий захист у країнах ЄС. Польща прийняла 2,7 мільйона біженців, Німеччина – 1,1 мільйона, Чехія – 430 тисяч, Словаччина – 200 тисяч, а Італія, Іспанія і Велика Британія – від 100 до 300 тисяч осіб. Географічна близькість, спрощені процедури надання тимчасового захисту та наявність української діаспори стали основними факторами вибору цих країн [4].

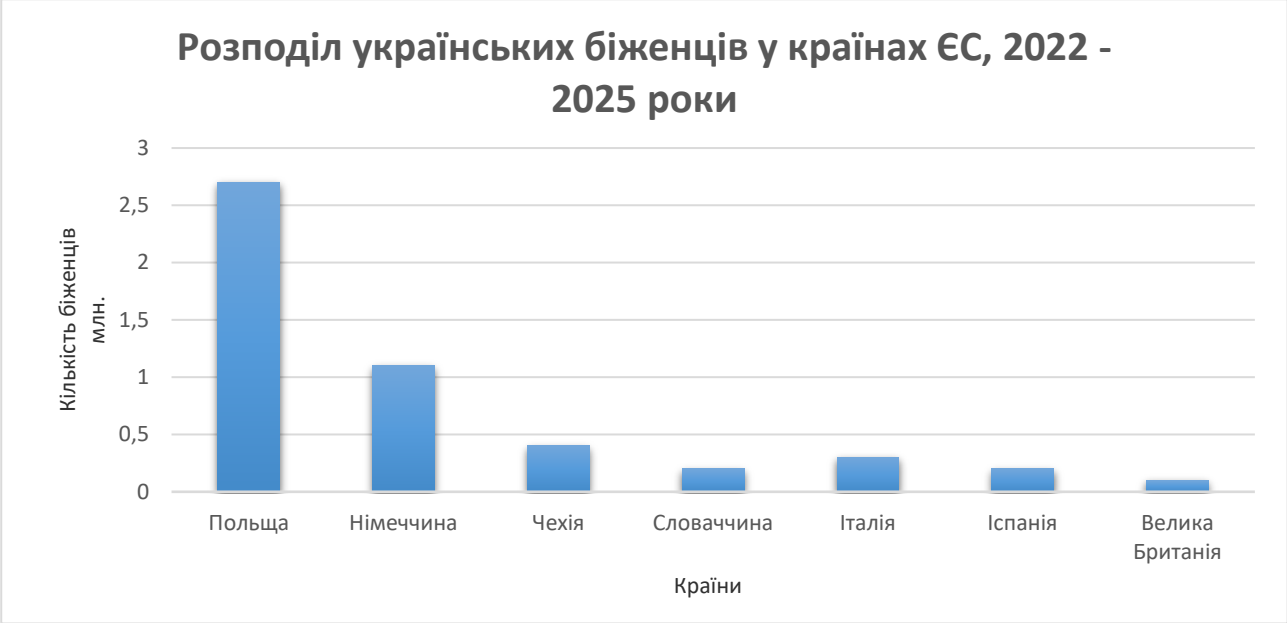

Рисунок 1 – Розподіл українських біженців у країнах ЄС, 2022–2025 роки

Рисунок 1 показує кількість українських біженців у ключових країнах ЄС, де Польща лідирує з 2,7 мільйонами.

На внутрішньому рівні, за даними Міжнародної організації з міграції (МОМ), на 2024 рік в Україні налічувалося близько 4,5 мільйона внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Західні області, зокрема Львівська, Івано-Франківська, Чернівецька та Закарпатська, стали основними центрами прийому переселенців через їхню відносну безпеку. Наприклад, у Львові кількість ВПО зросла на 15% від загальної кількості населення міста, що становить близько 100 000 осіб.

Внутрішня міграція створила суттєве навантаження на західні регіони України. Житлово-комунальні послуги, медичні установи та освітні заклади зіткнулися з дефіцитом ресурсів. У 2023 році в цих регіонах попит на медичні послуги зріс на 20%, а в деяких містах, зокрема Івано-Франківську, кількість учнів у школах збільшилася на 10-15%. Місцева влада організувала тимчасові притулки, а міжнародні організації, як Червоний Хрест і ЮНІСЕФ, надали гуманітарну допомогу на суму понад 500 мільйонів доларів. Позитивним ефектом стало пожвавлення економіки західних регіонів, адже переселенці сприяли розвитку малого та середнього бізнесу. У 2023 році в Івано-Франківську кількість нових підприємств зросла на 12%, а в Ужгороді – на 10%. Переселенці

відкривали кафе, перукарні, швейні майстерні та ІТ-стартапи. Однак інтеграція переселенців не була без труднощів. Конкуренція за робочі місця та житло спричинила напругу між місцевими жителями та ВПО. У 2024 році 25% мешканців західних областей висловлювали занепокоєння через «перенаселення». Для вирішення цих проблем місцева влада та громадські організації запровадили програми соціальної згуртованості, що включали культурні заходи та тренінги з міжкультурної комунікації.

Щодо зовнішньої міграції, країни ЄС отримали економічні вигоди від припливу робочої сили. У Польщі 70% українських мігрантів знайшли роботу протягом першого року, компенсуючи дефіцит робочої сили в будівництві, транспорті та охороні здоров'я. У Німеччині українські медсестри та лікарі допомогли вирішити проблему нестачі кадрів у медичній сфері. Проте інтеграція залишалася проблемною. Лише 30% біженців володіли мовою країни перебування, що обмежувало їхні можливості на кваліфікованих посадах. У 2023 році в Німеччині лише 40% українських дітей ходили до звичайних шкіл через мовний бар'єр [5].

Міграція також посилила демографічну кризу в Україні. Народжуваність знизилася на 25% у 2023 році, а еміграція молоді може призвести до старіння населення. За прогнозами, до 2030 року частка осіб старше 60 років може досягти 30%, що створить додаткове навантаження на пенсійну та соціальну системи. Дефіцит робочої сили став серйозною проблемою, особливо у галузях, що потребують кваліфікованих фахівців. Країни, що приймають біженців, також зіткнулися з викликами. У Німеччині витрати на підтримку біженців у 2023 році склали 20 мільярдів євро, що викликало обговорення щодо фінансового навантаження. У Польщі конкуренція за низько кваліфіковані робочі місця призвела до соціальної напруги, а 40% біженців відзначали труднощі з адаптацією через культурні відмінності та дискримінацію [3].

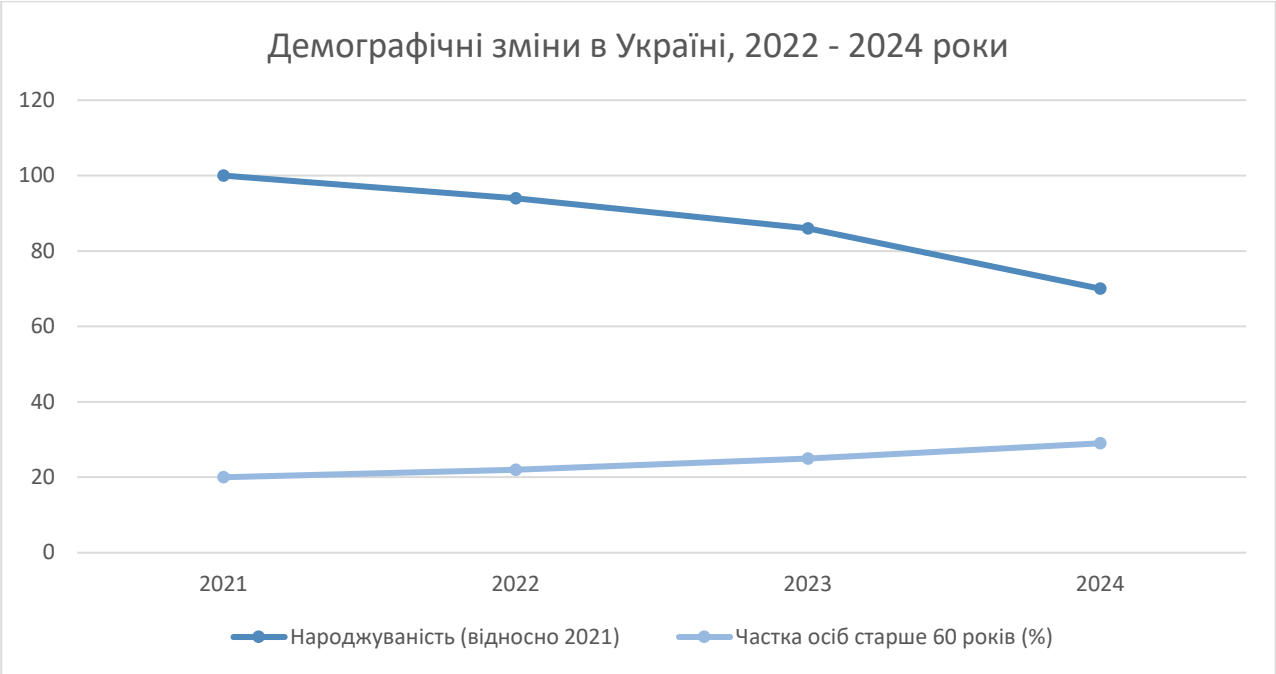

Рисунок 2 – Демографічні зміни в Україні, 2022–2024 роки

Рисунок 2 показує зниження народжуваності на 25% у 2023 році порівняно з 2021 роком і зростання частки осіб старше 60 років у структурі населення.

Міграція мала значний вплив на психологічний стан населення. За даними МОМ, 50% українських мігрантів у країнах ЄС відчували депресію або тривожність через розлуку з рідними та невизначеність майбутнього. В Україні 30% ВПО потребували психологічної підтримки, але доступ до таких послуг залишався обмеженим через нестачу фахівців. Для подолання наслідків міграційної кризи потрібна комплексна стратегія, яка включає заходи на національному та міжнародному рівнях. Повернення мігрантів є ключовим завданням для відновлення України. За оцінками Світового банку, відновлення інфраструктури потребує 400 мільярдів доларів США. Пріоритетами є відновлення житла, шкіл і лікарень. Підтримка бізнесу через субсидії та пільгові кредити може стимулювати створення робочих місць. Реінтеграційні програми, включаючи психологічну підтримку, допоможуть адаптуватися тим, хто повертається. У 2024 році в Україні створено 50 центрів реінтеграції для ВПО. Для протидії демографічній кризі потрібні пільгове житло та виплати на дітей. Стипендії та гранти для молоді допоможуть утримати її в Україні. Розширення

доступу до медичних і психологічних послуг також є важливим. Міграційна криза вимагає міжнародної співпраці. Україна має зміцнити зв'язки з ООН і ЄС. Українська діаспора може стати містком для економічної співпраці. Наприклад, у Канаді українська громада зібрала 50 мільйонів доларів на гуманітарну допомогу у 2023 році [6].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Повернення українців із-за кордону після завершення бойових дій залежатиме від низки умов, які можна поділити на безпекові, економічні, соціальні та правові.

Безпекові умови:

- Завершення активних бойових дій і припинення ракетних обстрілів. Більшість біженців вказують, що повернуться лише за умови безпеки в регіонах їхнього проживання.

- Гарантії безпеки від міжнародних партнерів, розмінування територій і відсутність загрози повторної окупації.

- Стабільність у регіонах, зокрема відсутність ризиків для життя дітей і сімей.

Економічні умови:

- Наявність робочих місць із гідною оплатою. Дослідження показують, що можливість працевлаштування є ключовим фактором для повернення.

- Реалізація планів повоєнної відбудови, наприклад, через міжнародні інвестиції чи «План Маршалла», що створить попит на робочу силу.

- Доступ до житла на ринкових або пільгових умовах, оскільки багато біженців втратили домівки.

Соціальні умови:

- Доступ до освіти, зокрема якісної вищої освіти, яка може бути безкоштовною для конкуренції з іноземними університетами.

- Медичне забезпечення, соціальний захист і психологічна підтримка для реінтеграції.

- Розвиток громад, що створюватиме комфортні умови для життя, замість акценту на адресній допомозі, яка може викликати соціальну напругу.

Правові та організаційні умови:

- Відсутність примусового повернення, як зазначено представниками української влади, але створення стимулів для добровільного повернення.

- Діяльність українських дипломатичних установ для підтримки зв'язків із діаспорою, а також програми збереження української освіти та культури за кордоном (наприклад, навчання в українських школах).

Психологічні та культурні фактори:

- Збереження зв'язків з Україною через освіту дітей за українськими програмами та підтримку громадських організацій українців за кордоном.

Близько 81% біженців висловлюють бажання повернутися, але реальний відсоток залежитиме від реалізації вищезгаданих умов. Повернення буде поступовим і найбільш активним у перший рік після завершення війни, якщо будуть створені належні умови. Для успіху потрібно скоординована державна політика, яка включатиме співпрацю МЗС, Міносвіти, Мінекономіки та інших відомств, а також міжнародна підтримка.

Список використаних джерел:

1. Про затвердження плану заходів на 2024 і 2025 роки щодо реалізації Стратегії державної міграційної політики України на період до 2025 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2024 року № 837. Оцінює заходи щодо повернення мігрантів, реінтеграції ВПО та підтримки бізнесу через програму «єРобота». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/837-2024-%D1%80#Text (дата звернення: 03.05.2025).

2. Вплив повномасштабної війни на міграцію українців: як масштабні переміщення змінюють країну / Громадян. мережа ОПОРА. Київ: oporaua.org, 2023. URL: https://www.oporaua.org/blog/2023/vplyv-povnomassht (дата звернення: 03.05.2025).

3. Міграційні настрої населення України: лютий 2023 / Київ. міжнар. ін-т соціології (КМІС). Київ: kiis.com.ua, 2023. URL: https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1200 (дата звернення: 03.05.2025).

4. Звіт про внутрішнє переміщення населення в Україні: опитування загального населення, раунд 17 / Міжнар. орг. з міграції (МОМ). Київ: dtm.iom.int, 2024. URL: https://dtm.iom.int/reports/ukraine-zvit-pro-vnutrishne-peremishchennya-naselennya-v-ukrayini-opytuvannya-zagalnogo (дата звернення: 03.05.2025).

5. Міграційні процеси в Україні в умовах війни: виклики та перспективи / Ін-т демографії та соц. дослідж. ім. М. В. Птухи НАН України. Київ: idss.org.ua, 2023. URL: https://www.idss.org.ua/index_ukr.html (дата звернення: 03.05.2025).

6. Національний інститут стратегічних досліджень «Міграційна політика України в умовах воєнного стану» [2022–2024] URL: https://niss.gov.ua/ (дата звернення: 03.05.2025).

УДК 657. (045)

Майстер Л. А., кандидат економічних наук, доцент
ORCID https://orcid.org/0000-0002-1097-9940
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

СУТНІСТЬ ПОДАТКУ НА ДОДАНУ ВАРТІСТЬ ТА ПРОБЛЕМИ ЙОГО ЕЛЕКТРОННОГО ДЕКЛАРУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Розкрито економічну сутність податку на додану вартість з метою визначення ролі податку на додану вартість у процесі фінансових відносин вітчизняних підприємств з бюджетом та контрагентами за товарними і нетоварними операціями, що надало змогу дослідити платників, об'єкт та базу до оподаткування ПДВ. Проведено порівняльну характеристику програмного забезпечення «M.e.Doc» та «АРТ – Звіт Плюс», що дозволило визначити позитивні та проблемні аспекти електронного декларування розрахунків за ПДВ. Запропоновано шляхи удосконалення обліку розрахунків підприємств за податком на додану вартість.

Ключові слова: *податок на додану вартість, податкова накладна, інформаційні технології, розрахунки, облік.*

Постановка проблеми. Податок на додану вартість є особливою формою податку з обігу, який набув широкого застосування як в Україні, так і в багатьох країнах світу. В сучасних умовах господарювання ПДВ поступово втрачає свою фіскальну роль. Перш за все, це пов'язано з невідповідністю назви даного податку, порядку його обчислення в обліку та адмініструванням, чим обгрунтовано актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемним аспектам обліку податку на додану вартість приділено увагу українськими законотворцями та безліччю вчених і практиків, серед яких вагомі внески зробили: Білобровенко Т.В., Даценко Г.В., Гладій І.О., Лега О.В., Нагірняк М.Ф. та ін.

Мета статті. Ціллю написання статті є дослідження економічної сутності, призначення та удосконалення електронного декларування податку на додану вартість за сучасних ринкових умов функціонування підприємств.

Виклад основного матеріалу. За економічним змістом непрямі податки, зокрема, податок на додану вартість – це фінансові відносини між державою та платниками податків з метою створення загального централізованого грошового фонду для виконання державою своїх функцій [9].

Сутність ПДВ полягає у сплаті податку продавцем (виробником, постачальником) товарів, робіт, послуг з тієї частини вартості, яку він додає до вартості своїх товарів (робіт, послуг) до стадії реалізації їх. Додана вартість створюється в процесі всього циклу виробництва і обігу товарів, починаючи із стадії виготовлення їх і закінчуючи реалізацією кінцевому споживачеві [9].

Відповідно податок сплачується на кожній стадії виробництва та обігу. ПДВ має широку податкову базу, практично охоплює всі види товарів і послуг. Продавець включає податок на додану вартість у вартість товарів та наданих послуг. Але й сам він сплачує ПДВ за придбані ним у процесі виробництва товари (роботи, послуги). Таким чином, сума сплаченого ним податку становить різницю між сумами податку, отриманими від покупців за реалізовані товари і послуги, та сумами податку, сплаченими постачальникам при придбанні тих товарів і послуг, які необхідні в процесі виробництва оподаткованих товарів (робіт, послуг) [1, 9].

Об’єктами оподаткування є операції платників податку з [9]:

- постачання товарів та послуг, місце постачання яких розташоване на митній території України;
- ввезення товарів на митну територію України;
- вивезення товарів за межі митної території України;
- постачання послуг з міжнародних перевезень пасажирів і багажу та вантажів залізничним, автомобільним, морським і річковим та авіаційним транспортом.

Згідно з Податковим Кодексом України платники ПДВ діляться на 2 групи, а саме суб’єкти господарювання, які зобов’язані бути платниками ПДВ і суб’єкти господарювання, які стають платниками ПДВ на добровільній основі. Обов’язковими платниками ПДВ стають особи, у яких загальна сума від здійснення операцій з постачання товарів (робіт, послуг), що підлягають оподаткуванню, протягом останніх 12 календарних місяців перевищує 20000000 грн. Якщо ж суб’єкт господарювання не відповідає вимогам для обов’язкової реєстрації платником ПДВ, але має бажання бути платником цього податку, то його реєстрація здійснюється на добровільній основі [2, 9]. Згідно Податкового Кодексу України платниками податку на додану вартість являються особи які зазначені у таблиці 1.

Основними неплатниками ПДВ виступають фізичні особи, підприємці – платники єдиного податку (1 і 2 групи, 3 група на ставці 5% від доходу), юридичні особи – платники єдиного податку (4 група) [9].

Таблиця 1 – Платники податку на додану вартість

№ з/п	Перелік суб'єктів господарювання які являються платниками ПДВ
1	Будь-яка особа, що провадить або планує провадити господарську діяльність і реєструється за своїм добровільним рішенням як платник податку у порядку.
2	Будь-яка особа, що зареєстрована або підлягає реєстрації як платник податку.
3	Будь-яка особа, що ввозить товари на митну територію України в обсягах, які підлягають оподаткуванню, та на яку покладається відповідальність за сплату податків у разі переміщення товарів через митний кордон України відповідно до Митного кодексу України.
4	Особа, що веде облік результатів діяльності за договором про спільну діяльність без утворення юридичної особи.
5	Особа - управитель майна, яка веде окремий податковий облік з податку на додану вартість щодо господарських операцій, пов'язаних з використанням майна, що отримане в управління за договорами управління майном.
6	Особа, що проводить операції з постачання конфіскованого майна, знахідок, скарбів, майна, визнаного безхазяйним, майна, за яким не звернувся власник до кінця строку зберігання, та майна, що за правом успадкування чи на інших законних підставах переходить у власність держави незалежно від того, чи досягає вона загальної суми операцій із постачання товарів/послуг.
7	Особа, що уповноважена вносити податок з об'єктів оподаткування, що виникають внаслідок поставки послуг підприємствами залізничного транспорту з їх основної діяльності, що перебувають у підпорядкуванні платника податку в порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України.
8	Особа - інвестор (оператор), який веде окремий податковий облік, пов'язаний з виконанням угоди про розподіл продукції.

Тобто, виникає ситуація, коли основний дохід від ПДВ до державного бюджету отримується не від збільшення «додаткової вартості» продукту на кожному етапі його переробки чи перепродажу, а від того, що певна частина платників даного податку штучно обмежуються в своїх правах (можливостях включення сум до податкового кредиту). Такі суб'єкти господарювання, здійснюючи реалізацію своєї продукції (товарів, робіт, послуг) отримують зобов'язання по ПДВ, а податкового кредиту вони не мають, або мають, але не в повній сумі, оскільки придбання було здійснено у не платника ПДВ.

Згідно змін, що відбулися в Податковому Кодексі України ставки податку встановлюються від бази оподаткування в таких розмірах:

а) 20 відсотків;

б) 14 % та 0 відсотків [9].

Особливістю ПДВ є так звана нульова ставка - це ставка податку, який стягується за ставкою 0 %. У цьому розумінні нульова ставка має такі ж наслідки, як і звільнення від податку. Однак, суб'єкт економічної діяльності, котрий сплачує податок за нульовою ставкою, одержує право на повернення всієї суми ПДВ, що входить у вартість товарів і послуг, які купуються ним у процесі виробництва товарів. Оподаткування за нульовою ставкою ставить його у вигідніші умови порівняно з іншими підприємствами, котрих просто звільнено від сплати податку. Податок за нульовою ставкою обчислюється щодо продажу товарів, що були вивезені (експортовані) платником податку за межі митної території України, а також з продажу робіт, призначених на використання та споживання за межами митної території України [3].

ПДВ визначається 2-ма шляхами: прямим і зворотнім. Суть прямого методу – базою для нарахування ПДВ є ціна продажу продукції без ПДВ. Податок нараховується зі ставкою 20%. Суть зворотного методу – базою для обчислення податку є ціна продажу з ПДВ. В даному випадку ПДВ вилучається із ціни [3].

ПДВ визначається по операціях купівлі-продажу товарів, робіт, послуг. Для того, щоб визначити ПДВ, який буде підлягати сплаті в бюджет, потрібно обчислити податкове зобов’язання та податковий кредит.

Податкове зобов’язання – загальна сума ПДВ, що нараховується платникам податку за звітний період по операціях продажу товару, послуг. Податкове зобов’язання визначається по першій події продажу, що відбулася раніше [9, 10]:

1) Одержання попередньої оплати від покупців за ще не відвантажену їм продукцію.

2) Відвантаження продукції покупцям ще ними не оплаченої.

Дві заключні події при продажу продукції не можуть бути підставою для нарахування податкових зобов’язань. Якщо послуги, продукція були оплачені та відпущені одночасно (роздрібна мережа), то це означає, що і перша, і друга події відбулись одночасно. Тому потрібно визначити податкове зобов’язання.

Податковий кредит – сума ПДВ, на яку платник податку може зменшити

свої податкові зобов'язання; це та сума ПДВ, яка сплачена в ціні придбання товарів, робіт, послуг. Податковий кредит визначається по події придбання товарів, робіт, послуг:

1) Попередня оплата продукції ще не одержана від постачальника.

2) Одержання від постачальника робіт, послуг, ще нами не оплачені.

Право на одержання податкового кредиту покупець отримує при наявності податкової накладної від постачальника.

За сучасних умов світові економічні стандарти вимагають впровадження у життя системи електронного документообігу та поступове наближення української моделі оподаткування до структури сучасного оподаткування ЄС, посилення і зміцнення співробітництва, спрямованого на удосконалення і розвиток податкової системи та податкових органів України.

«Електронне адміністрування податку на додану вартість» - цей термін, напевно, не дає спати багатьом бухгалтерам підприємств і фізичним особам підприємцям, які є платниками податку на додану вартість [8].

З того моменту, як з 2014 року набрав чинності Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України», електронне адміністрування податку на додану вартість обговорювалось буквально всюди. Введення системи електронного адміністрування податку на додану вартість повністю змінює порядок реєстрації податкових накладних в Єдиному реєстрі, а також порядок сплати ПДВ.

Система електронного адміністрування ПДВ, що організована на центральному рівні ДФС, забезпечує автоматичний облік у розрізі платників податку:

- сум податку, що містяться у виданих та отриманих податкових накладних, зареєстрованих в Єдиному реєстрі податкових накладних та розрахунках коригування до них;

- сум податку, сплачених платниками при ввезенні товарів на митну територію України;

- сум поповнення та залишку коштів на рахунках у системі електронного адміністрування ПДВ;

- сум податку, на яку платники мають право зареєструвати податкові накладні в ЄРПН.

Електронний рахунок в системі електронного адміністрування ПДВ - це рахунок, відкритий платнику податку в територіальному органі Державної казначейської служби України, на який платник перераховує кошти з власного поточного рахунку в сумах, необхідних для збільшення розміру суми, на яку він має право зареєструвати податкові накладні та розрахунки коригування кількісних і вартісних показників до податкової накладної в ЄРПН, а також у сумах, недостатніх для сплати до бюджету узгоджених податкових зобов'язань з цього податку.

Відкриття та обслуговування електронних рахунків у територіальному органі Державної фіскальної служби України здійснюється на безоплатній основі. Інформація про рух коштів на електронних рахунках платникам податку надається ДФС за відповідним запитом платника на безоплатній основі без обмеження кількості запитів та у часі.

Реєстрації підлягають також податкові накладні та/або розрахунки коригування з різних причин. Коригування податкових накладних здійснюють, зважаючи на строк давності, тобто не пізніше 365 днів, або ж одного року від дати її оформлення. Але це не стосується їх реєстрації, за несвоєчасність якої встановлено штрафи.

Платник податку зобов'язаний надати покупцю (отримувачу) податкову накладну, складену в електронній формі з дотриманням умови щодо реєстрації у порядку, визначеному законодавством, електронного підпису уповноваженої платником особи, та зареєстровану в Єдиному реєстрі податкових накладних.

У податковій накладній зазначаються в окремих рядках такі обов'язкові реквізити: порядковий номер податкової накладної; дата виписування податкової накладної; повна або скорочена назва продавця товарів (послуг); податковий номер платника податку (продавця та покупця); повна або скорочена назва покупця товарів (послуг); ціна постачання без урахування податку; ставка податку та відповідна сума податку в цифровому значенні; загальна сума коштів, що підлягають сплаті з урахування податку; вид цивільно-правового договору; код товару згідно УКТ ЗЕД (для підакцизних товарів та товарів, ввезених на митну територію України).

Підтвердженням продавцю про прийняття його податкової накладної та розрахунку коригування до Єдиного реєстру податкових накладних є квитанція в електронному вигляді у текстовому форматі, яка надсилається протягом операційного дня. ПКУ передбачено, що порушення платниками ПДВ граничних термінів реєстрації податкових накладних коригування до них тягнуть за собою накладення штрафу в розмірі:

- 10% від суми ПДВ, зазначеної в таких податкових накладних/розрахунках коригування, – у разі порушення терміну реєстрації до 15 календарних днів;

- 20% – у разі порушення терміну реєстрації від 16 до 30 календарних днів;

- 30% – від 31 до 60 календарних днів;

- 40% – на 61 і більше календарних днів.

Зміни, які внесено щодо застосування електронних податкових накладних містять у собі як позитивні, так і негативні сторони.

Одним із позитивних показників є те, що внаслідок подання електронного варіанту накладної значною мірою іде економія часу для формування податкової накладної із ПДВ. Також, порівнюючи із попередніми роками, із застосуванням електронних податкових накладних передача даних досягла миттєвих результатів. Тобто у теперішній практиці, податкові накладні можуть досягнути свого пункту призначення одразу ж після її складання. Також іде глобальна економія трудових та матеріальних ресурсів.

Слід виокремити і те, що із введенням подання податкових накладних у електронній формі, наявність розбіжностей між виписаною та переданою електронною податковою накладною та декларацією просто стали відсутніми.

Податковий компроміс - це режим звільнення від відповідальності платників податків та їх посадових (службових) осіб за заниження податкових зобов'язань із податку на прибуток підприємств та ПДВ з урахуванням строків давності в 1095 днів.

Отже, проаналізувавши усі нововведення, які застосовуються при складані електронних податкових накладних, слід зазначити такі негативні моменти. Насамперед, це недосконаліть розроблених програм. На сучасному етапі

розвитку інформаційних технологій, їхній стан знаходиться на дещо низькому рівні. На даний момент підприємствам пропонується безліч видів програмних забезпечень, але у роботі з ними виникає багато помилок та питань, які середньостатистичний бухгалтер не зможе самостійно вирішити без допомого спеціально навченої та обізнаної у цьому людини. Тобто, дане програмне забезпечення є недосконалим.

Якщо ж і є версії програм, які повністю відповідають вимогам та з якими легко працювати, то тут постає нова проблема у дорогій вартості її встановлення та подальшого використання. Підприємства із невеликими доходами не можуть дозволити використовувати таке програмне забезпечення.

Для детальнішого розгляду даної проблеми, представимо порівняльну характеристику бюджетного програмного забезпечення «M.e.Doc» та комп'ютерної програми «АРТ – Звіт Плюс». Результати такого порівняння наведені у таблиці 2.

Таблиця 2 – Порівняльна таблиця можливостей комп'ютерних програм «M.e.Doc» та «АРТ – Звіт Плюс»

№ з/п	Зміст функцій, що виконують комп'ютерні програми	«M.e.Doc»	«АРТ – Звіт Плюс»
1	Подання звітності до Міндоходів, ПФУ, ДССУ та отримання підтверджень щодо здійснення операцій з електронними звітами;	Так	Так
2	Реєстрація податкових накладних у Єдиному реєстрі податкових накладних;	Ні	Так
3	Подання інформації до Міндоходів по операціях з відкриття/закриття розрахункових рахунків юридичних та фізичних осіб (для банків та фінансових установ).	Так	Так
4	Автоматичне оновлення програми та звітних форм;	Ні	Так
5	Можливість працювати з кількома підприємствами одночасно;	Так	Так
6	Автоматичне заповнення полів з картки підприємства;	Ні	Так
7	Автоматичний розрахунок полів;	Ні	Так
8	Зручні підказки з допоміжних довідників;	Так	Так
9	Можливість роботи з кількома звітами одночасно на одному екрані (порівняння, копіювання, тощо);	Ні	Так
10	Імпорт даних з DBF (1С) формату для звіту ПФУ Е04;	Ні	Так
11	Арифметико-логічна перевірка звіту;	Ні	Так
12	Підпис за допомогою ЕЦП різних АЦСК.	Ні	Так

Аналізуючи проведене порівняння комп'ютерних програм «M.e.Doc» та «АРТ – Звіт Плюс», варто звернути увагу на розробку єдиної програми, яка б відповідала вимогам вище зазначеної служби та у свою чергу була доступна усім користувачам.

Також, ще одним із негативних явищ є те, що якщо при заповнені електронної податкової накладної було зроблено помилку у коді, або ж у прізвищі, потрібно вносити корегування. Вони ж, у свою чергу, є дуже об'ємними та складними за своєю процедурою складання.

Разом з тим, негативним явищем введення електронної форми подання податкової накладної можна виокремити й те, що Фіскальній службі потрібно періодично організовувати навчальні тренінги, семінари, роз'яснювальні роботи для працівників підприємств щодо правильності оформлення та реєстрації податкових накладних.

На такі заходи, як правило, витрачають значні суми коштів, залучають нових спеціалістів та компетентних людей із того чи іншого питання.

Після проведених змін у законодавстві та нормативній базі щодо формування та подання податкових накладних у електронній формі, у багатьох підприємств виникла низка питань, зокрема, щодо порядку формування та реєстрації податкових накладних. У результаті таких змін виникли як позитивні, так і негативні питання, які потребують вирішення.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, підводячи підсумок розгляду розрахунків з бюджетом за ПДВ, відмітимо, що зміни, внесені щодо застосування електронних податкових накладних містять у собі як позитивні, так і негативні сторони, зокрема, серед позитивних сторін слід виокремити такі:

- економія часу для формування податкових накладних;
- миттєва передача даних;
- економія матеріальних та трудових ресурсів;
- відсутність помилок, розбіжностей між виписаними та переданими електронними податковими накладними та декларацією.

Серед суттєвих позитивних моментів є й деякі негативні:

- недосконаліть розроблених програм, їх постійне оновлення;
- із впровадженням єдиного реєстру повинні були відмінити паперові накладні, фактично цього не відбулось.
- слід було б відмінити перевірки Фіскальної служби, на практиці вони не відмінились, а перевірки стали ще складнішими;
- проведення семінарів та тренінгів.

Сподіваємось, що з часом усі помилки та недосконалості буде вирішено як на законодавчому, так і на особистісному рівні. Отже, сучасний етап податкової системи України можна охарактеризувати як закладання підвалин. Зроблено за короткий час досить багато. Здійснено перехід до системи формування доходів бюджету на податковій основі, реформована сама податкова система шляхом впровадження податків, характерних для країн з розвинутою ринковою економікою. Розроблено і відображено законодавство з питань оподаткування, його інструктивне та методичне забезпечення, створена сучасна податкова адміністрація із сучасною організаційною структурою.

Список використаних джерел:

1. Білобровенко Т.В. Бухгалтерський облік і контроль розрахунків з бюджетом за податком на додану вартість : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.09. Київ. 2018. 23 с.

2. Лега О.В. Облік розрахунків за податками та платежами: систематизація поглядів. *Інфрастуктура ринку.* 2021. Вип. 54. С. 259-266. URL : http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/54_2021/43.pdf

3. Меліхова Т.О., Штепа В.В. Удосконалення оподаткування, обліку та аудиту податку на додану вартість для поліпшення податкового планування. *Агросвіт*. 2020. № 22. С. 34-42. DOI: 10.32702/ 2306-6792.2020.22.34.

4. Методичні рекомендації щодо облікової політики підприємства та внесення змін до деяких наказів Міністерства фінансів України: затверджені Наказом Міністерства фінансів України від 27.06.2013 р. № 635. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0635201-13#Text. (дата перегляду 05.05.2025).

5. Нагірняк М.Ф. Обліково-аналітичне забезпечення управлінського контролю податковими витратами і податковими зобов'язаннями. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. Вип. 1 (104). С. URL : /Downloads/300516-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-693412-1-10-20240322.pdf

6. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: затверджене Наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text. (дата перегляду 10.05.2024).

7. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 11 »Зобов'язання»: URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0085-00#Text. (дата перегляду 10.05.2024).

8. Податкова накладна та реєстр: шлях до досконалості. *Все про бухгалтерський облік.* № 14 (2251). 2021.

9. Податковий кодекс України: Закон України, прийнятий Верховною Радою України від 02.12.2010 р. № 2755 – VI. URL : http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17.

10. Про електронні документи та документообіг: Закон України від 22.05.2003 р. №851-IV. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/851-15.

11. Про затвердження Порядку ведення органами Державної фіскальної служби України оперативного обліку податків і зборів, митних та інших платежів до бюджетів, єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування Наказ Міністерства фінансів України від 07.04.2016 р. №422 URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0751-16.

УДК 657

Покиньчереда В. В., кандидат економічних наук, доцент
ORCID https://orcid.org/0000-0003-2734-8667
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У статті розглянуто сучасні тенденції розвитку бухгалтерського обліку в умовах цифрової трансформації економіки. Досліджено вплив окремих цифрових технологій, зокрема хмарних сервісів, блокчейн і штучного інтелекту на практику бухгалтерського обліку. Виявлено основні виклики та перспективи, що постають перед професією бухгалтера у контексті цифрової трансформації.
Ключові слова: *бухгалтерський облік, цифрова економіка, інформаційні технології, блокчейн-технологія, штучний інтелект.*

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток цифрових технологій та їх використання в автоматизації бізнес-процесів зумовлюють суттєві зміни в обліковій сфері. Традиційні бухгалтерські системи поступово трансформуються під впливом інноваційних рішень, зокрема штучного інтелекту, технології блокчейн, хмарних сервісів та ін. Ці процеси сприяють підвищенню точності, оперативності та прозорості облікової інформації, водночас актуалізують нові виклики щодо набуття відповідних професійних компетентностей бухгалтерами, адаптації методології обліку до умов цифрової економіки та забезпечення належного рівня інформаційної безпеки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різнопланові аспекти розвитку бухгалтерського обліку в умовах активного впровадження сучасних технологій активно досліджуються вченими-обліковцями. Так, В. Кузь аналізує вплив цифровізації на бухгалтерський облік, акцентуючи увагу на зміні методології обліку під впливом автоматизації господарських і управлінських процесів [1]. Н. Правдюк, І. Лепетан і Л. Коваль досліджують перспективи та наслідки

впровадження блокчейн-технології у бухгалтерський облік, наголошуючи на нових можливостях для підвищення прозорості та достовірності облікових даних [2]. Н. Правдюк і М. Правдюк розглядають штучний інтелект як чинник трансформації облікової системи підприємства, що потребує підвищення професійних компетенцій бухгалтерів [3]. І. Спільник і М. Палюх аналізують особливості функціонування бухгалтерського обліку в умовах цифрової економіки [4]. Застосування хмарних технологій у бухгалтерському обліку висвітлено у праці А. Шиша [5]. О. Шмигель досліджує тенденції розвитку бухгалтерського обліку в контексті цифровізації економіки та визначає основні напрями модернізації облікової системи [6]. C. Antonini висвітлює взаємозв'язок між цифровізацією бухгалтерського обліку та екологічною стійкістю підприємств [7]. J. Pargmann, E. Riebenbauer, D. Flick-Holtsch і F. Berding у своїй праці здійснюють системний огляд наслідків цифровізації для облікової системи підприємства [8]. C.A. Wanderley та K.E. Horton розглядають виклики, які цифровізація ставить перед бухгалтерською професією [9]. Попри значний науковий інтерес, різні аспекти цифровізації бізнес-процесів та її вплив на бухгалтерську практику потребують подальших досліджень та систематизації.

Мета статті. Мета дослідження полягає у виявленні тенденцій розвитку обліку в умовах цифрової трансформації економіки, аналізі впливу динамічного розвитку сучасних технологій на бухгалтерську практику, а також обґрунтуванні напрямів адаптації облікових систем до вимог цифрового середовища.

Виклад основного матеріалу. Цифрова трансформація, що охоплює всі сфери суспільного життя, має значний вплив й на бухгалтерський облік. На сучасному етапі облікові системи поступово трансформуються з механізму фіксації господарських операцій у потужний аналітичний інструмент, що формує інформаційне середовище для прийняття стратегічних рішень. Однією з ключових тенденцій є інтеграція бухгалтерського обліку в єдине цифрове середовище підприємства, що передбачає автоматизовану обробку даних, зменшення трудомісткості облікових робіт і підвищення точності й оперативності формування бухгалтерської інформації.

Під цифровою трансформацією в контексті бухгалтерського обліку необхідно розглядати цілісний та системний процес зміни структури, функцій і методів діяльності підприємства під впливом впровадження сучасних інформаційних технологій, що передбачає інтеграцію інноваційних ІТ-рішень у всі бізнес-процеси, зокрема в облікову систему для підвищення ефективності, прозорості, оперативності та аналітичної цінності бухгалтерської інформації.

Серед основних напрямів впливу цифровізації на бухгалтерський облік нині можна виокремити:

1) інтеграцію бухгалтерських програм в ERP-системи;

2) застосування хмарних технологій;

3) впровадження блокчейн для забезпечення прозорості облікових даних;

4) використання штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання.

Сучасні ERP-рішення забезпечують комплексне управління підприємством, включаючи фінансовий, податковий та управлінський облік. Впровадження таких систем дає змогу об’єднати бухгалтерський облік з іншими бізнес-процесами в реальному часі, що сприяє оперативному контролю, прогнозуванню та ухваленню управлінських рішень. У результаті відбувається автоматизація облікових операцій, зменшується ризик помилок, скорочуються витрати часу на обробку первинних документів та формування звітних даних. Нині одними з найпопулярніших ERP-систем, які дають змогу комплексно автоматизувати облікову роботу на вітчизняному підприємстві, є IT-Enterprise, SAP та ін.

Використання хмарних сервісів в бухгалтерському обліку дає змогу забезпечити доступ до облікових даних із будь-якого пристрою, що має підключення до мережі Інтернет. Такий підхід підвищує мобільність працівників, забезпечує гнучкість облікового процесу та дає змогу виконувати бухгалтерську роботу дистанційно. Водночас виникають виклики щодо забезпечення конфіденційності та збереження облікових даних, що актуалізує питання кібербезпеки. Нині вітчизняні підприємства використовують різні програмні продукти для виконання облікових робіт, які пропонують хмарні сервіси, наприклад, MASTER:Бухгалтерія, M.E.Doc, СОТА тощо.

Одним із напрямів цифрової трансформації є застосування в обліку блокчейн, оскільки ця технологія заснована на давно відомому в бухгалтерській практиці методі подвійного запису, за якого кожна транзакція записується двічі в однаковій сумі у кожної зі сторін правочину [2, с. 11].

Бухгалтерський облік з впровадженням блокчейн-технології зазнає кардинальних змін у підходах до відображення інформації про господарські операції, що може підвищити ефективність облікової роботи, скоротити час на проведення розрахунків між суб'єктами господарювання та мінімізувати ризик маніпуляцій з фінансовими показниками. Це дасть можливість також зменшити витрати на перевірку облікової інформації, а доступ різних користувачів до мережі блокчейн забезпечить багатосторонній аудит операцій щодо надходження і сплати коштів внаслідок погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей, інвестування у підприємство тощо [2, с. 15]. Водночас впровадження цієї технології потребує суттєвого оновлення методологічної бази бухгалтерського обліку та переосмислення принципів документування.

Нові можливості для бухгалтерського обліку пропонує розвиток штучного інтелекту. Через часте виконання повторювальних дій в обліковій практиці застосування штучного інтелекту стає логічним і набуває дедалі більшого поширення. Під впливом штучного інтелекту бухгалтерська галузь досягла якісного стрибка від традиційного ручного обліку до комп'ютеризованого, а згодом й до інтелектуального обліку. Програми на основі технологій штучного інтелекту дали змогу вирішити деякі проблеми в бухгалтерському обліку, зокрема неточність та несвоєчасність формування інформації в системі обліку, значний рівень помилок в бухгалтерських даних [3, с. 75].

Алгоритми штучного інтелекту здатні полегшити виконання низки облікових функцій, зокрема забезпечити автоматичну класифікацію операцій, виявлення помилок і неточностей в бухгалтерських даних, прогнозування фінансових показників та ін. Це дає змогу зменшити участь людини в рутинних процесах, але водночас вимагає від фахівців уміння працювати з вихідною інформацією, перевіряти її достовірність та приймати ефективні рішення.

Нині можливості штучного інтелекту частково інтегровані в галузь бухгалтерського обліку і цей процес буде тільки посилюватись з огляду на стрімкий розвиток інформаційних технологій та подальшу автоматизацію облікових процесів. У зв'язку з тим, що фінансові роботи й інтелектуальні агенти поступово починають виконувати традиційні бухгалтерські операції, обліковці-практики змушені будуть ще більше зміщувати фокус уваги на виконання складніших завдань під час виконання професійних обов'язків. Передбачається, що технології штучного інтелекту стануть невід'ємною частиною бухгалтерської індустрії, а основна частина повторювальної облікової роботи буде виконуватися інтелектуальним програмним забезпеченням [3, с. 76].

Цифрова трансформація докорінно змінює зміст бухгалтерської професії та функції обліковців. Якщо раніше основна увага бухгалтера зосереджувалась на фіксації господарських операцій та складанні звітності, то нині важливими стають також аналітичний, стратегічний і контрольний складові облікової діяльності. Зростають вимоги до цифрових компетентностей фахівців, уміння працювати з обліковим програмним забезпеченням, аналізувати великі обсяги даних, використовувати інструменти аналітики та візуалізації. Це вимагає від бухгалтерів постійно підвищувати свою кваліфікацію, оволодіння новими знаннями у сфері інформаційних технологій, фінансової аналітики тощо.

Важливу роль у цьому процесі мають відігравати навчальні заклади через оновлення змісту наявних або введення нових освітніх компонентів для вивчення особливостей та порядку застосування інформаційних технологій (штучного інтелекту, блокчейн тощо) у галузях бухгалтерського обліку, аналізу, аудиту та оподаткування. Крім того, підприємства й професійні організації мають долучитися до цього процесу, організовуючи навчання персоналу на робочих місцях, стимулюючи працівників підвищувати свою кваліфікацію через участь у заходах підвищення кваліфікації [3, с. 78].

Отже, цифрова трансформація створює як нові можливості, так і виклики для бухгалтерської професії. Успішна адаптація до змін залежить від готовності фахівців до безперервного навчання, гнучкості мислення та здатності працювати в умовах постійного розвитку інформаційних технологій та трансформації професійних вимог до ролі бухгалтера в цифровому середовищі.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Цифрова трансформація виступає ключовим чинником розвитку бухгалтерського обліку. Інтеграція сучасних цифрових технологій (хмарних сервісів, блокчейну, штучного інтелекту та ін.) в облікову сферу сприяє підвищенню ефективності облікових процесів та прозорості формування економічної інформації. Водночас це вимагає від бухгалтерів набуття нових знань та компетентностей, здатності до постійного професійного розвитку. Успішне впровадження цифрових інновацій в облікову практику залежить від готовності підприємства до технологічних змін, цілеспрямованої управлінської політики щодо цифрового розвитку, а також професійної спроможності облікових фахівців ефективно діяти в умовах сучасного інформаційного середовища.

Список використаних джерел:

1. Кузь В.І. Розвиток бухгалтерського обліку в умовах цифровізації господарських та управлінських процесів. *Бізнес-Інформ*. 2021. № 6. С. 197-204.
2. Правдюк Н.Л., Лепетан І.М., Коваль Л.В. Блокчейн-технологія у бухгалтерському обліку: перспективи й наслідки впровадження. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 3. С. 7-20.
3. Правдюк Н.Л., Правдюк М.В. Штучний інтелект як каталізатор трансформаційних процесів у бухгалтерському обліку. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2024. № 1. С. 69-83.
4. Спільник І., Палюх М. Бухгалтерський облік в умовах цифрової економіки. *Міжнародний науковий журнал*. 2019. Випуск 1-2. С. 83-96.
5. Шиш А.М. Хмарні технології у бухгалтерському обліку та фінансовому аналізі в Україні: аналіз відмінностей та стратегії адаптації до місцевого контексту. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 2. URL: https://doi.org/10.57125/econp.2024.01.29.02.
6. Шмигель О.Є. Бухгалтерський облік у контексті сучасного розвитку цифрової економіки. *Інноваційна економіка*. 2022. № 1 (90). С. 129-134.
7. Antonini C. Accounting digitalization in the quest for environmental sustainability. *Current Opinion in Environmental Sustainability*. 2024. Vol. 66. URL: https://doi.org/10.1016/j.cosust.2023.101399.

8. Pargmann J., Riebenbauer E., Flick-Holtsch D., Berding F. Digitalisation in accounting: a systematic literature review of activities and implications for competences. *Empirical Research in Vocational Education and Training*. 2023. No. 15. URL: https://doi.org/10.1186/s40461-023-00141-1.

9. Wanderley C. A., Horton K. E. Digitalization tensions in the management accounting profession: Boundary work responses and their consequences. *The British Accounting Review*. 2024. URL: https://doi.org/10.1016/j.bar.2024.101455.

ФІНАНСОВИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ

УДК 336.22

Абдуллаєва А. Є., кандидат економічних наук, доцент
ORCID https://orcid.org/0000-0001-6961-8923
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

РОЛЬ ПОДАТКОВИХ НАДХОДЖЕНЬ У ФОРМУВАННІ БЮДЖЕТУ КРАЇНИ

Податки є основним джерелом доходів держави і відіграють критичну роль у забезпеченні її фінансової стабільності та розвитку. Податки є головним джерелом фінансування для державного бюджету, вони забезпечують необхідні кошти для здійснення різноманітних функцій держави, включаючи охорону здоров'я, освіту, соціальний захист, безпеку, оборону, культуру та інші сфери, також податки допомагають забезпечити соціальну справедливість та рівність. Шляхом перерозподілу через оподаткування, держава може зменшити соціальні нерівності та нерівності в доходах, забезпечуючи більш справедливий розподіл благ.

***Ключові слова**: податки, податкові платежі, податкова система, бюджетна система, податковий збір.*

Постановка проблеми. Податкові надходження є основним джерелом формування доходної частини державного бюджету, що забезпечує фінансування соціальних, економічних та оборонних потреб країни. Проте на сучасному етапі розвитку фінансової системи виникає низка проблем, пов'язаних із нестабільністю надходжень, тінізацією економіки, неефективністю

податкового адміністрування та недосконалістю податкової політики. Це ускладнює процес наповнення бюджету, призводить до дефіциту коштів та обмежує можливості держави в реалізації стратегічних програм розвитку. У зв'язку з цим актуальним стає дослідження ролі податкових надходжень у бюджетному процесі, виявлення чинників, що впливають на їх ефективність, та пошук шляхів оптимізації податкової системи для забезпечення стабільного і прозорого фінансування державних потреб.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням податкових надходжень до бюджету країни займались ряд вчених економістів, серед яких: В. Андрущенко [1], О. Василик, В. Вишневський, А. Даниленко, Ю. Іванов, І. Луніна, П. Мельник, В. Опарін, Ю. Пасічник, та інші. В своїх публікаціях вчені Ощепков О. П., Шкепу В. Ф., Савіцька С. І. [5], Сочка К. А. також розглядають різні аспекти ролі податків у формуванні доходів державного бюджету.

Мета статті. Дослідження ролі податкових надходжень у формуванні доходної частини державного бюджету, аналіз чинників, що впливають на їх обсяг та стабільність, а також обґрунтування напрямів удосконалення податкової політики для підвищення ефективності бюджетного процесу та забезпечення фінансової стабільності держави.

Виклад основного матеріалу. Бюджет України - це ключовий інструмент, який визначає фінансові можливості держави для забезпечення свого функціонування та реалізації стратегічних цілей [4]. Центральним елементом бюджету України є доходи, які відображають сукупність грошових потоків, які держава отримує з різних джерел. (див. рисунок 1)

На рисунку 1 відображена динаміка доходів бюджету України за період 2019-2023 рр.

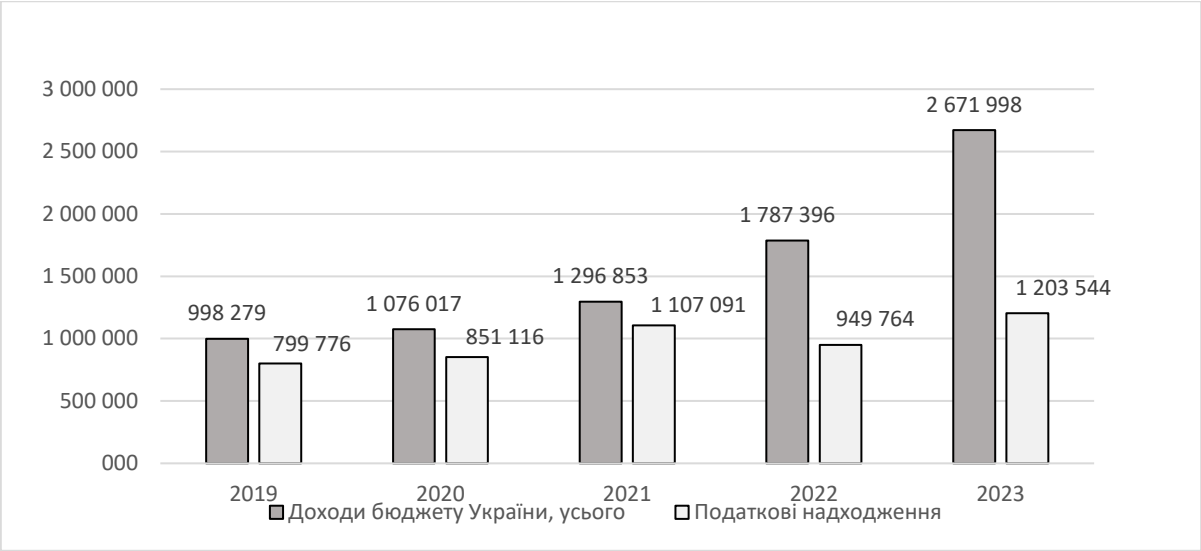

Рисунок 1 – Динаміка доходів та податкових надходжень Державного бюджету України за період 2019-2023 рр. (млн. грн.)

Джерело: систематизовано автором на основі [2, 3]

Перш за все, доходи бюджету України відображають фінансову базу держави. Вони є основою для забезпечення виконання різноманітних функцій держави, таких як соціальне забезпечення, охорона здоров'я, освіта, інфраструктура та безпека.

Надходження коштів до бюджету створюють можливість для реалізації програм і проектів, спрямованих на підвищення якості життя громадян, стимулювання економічного зростання та розвитку суспільства.

Дані рисунку 1 свідчать про те, що доходи бюджету України у 2020 р. збільшились на 77737,80 млн. грн. відносно аналогічного показника 2019 р. У 2021 р. доходи бюджету України також мали тенденцію до збільшення. Цей показник збільшився на 220836,20 млн. грн. У 2022 році доходи бюджету України збільшились на 490542,70 млн. грн., тобто відбулось збільшення з 1296852,90 млн. грн. у 2021 р. до 1787395,60 млн. грн. у 2022 р. У 2023 р. доходи бюджету України збільшились до 2671998,00 млн. грн., тобто відбулось збільшення на 884602,40 млн. грн.

Доходи бюджету України складаються з різних джерел, що демонструє їхню різноманітність та складність. Основними джерелами доходів є податкові надходження до бюджету України.

За період 2019-2023 рр. податкові надходження мали позитивну тенденцію до збільшення усі роки, крім 2022 р. У 2020 р. податкові надходження збільшились на 51339,60 млн. грн. відносно аналогічного показника 2019 р. У 2021 році податкові надходження збільшились до 1107090,90 млн. грн., тобто відбулось збільшення на 255975,30 млн. грн. відносно аналогічного показника 2020 р. У 2022 р. податкові надходження мали негативну тенденцію до зменшення. Цей показник зменшився з 1107090,9 млн. грн. до 949764,4 млн. грн., тобто відбулось зменшення на 157326,50 млн. грн. У 2023 р. податкові надходження до державного бюджету України збільшились на 253779,70 млн. грн. та склали 1203544,1 млн. грн. на кінець 2023 року [3] .

Податкові надходження у 2019 р. займали 80,12% у загальній структурі доходів державного бюджету України. У 2020 р. та 2021 р. податкові надходження займали 79,10% та 85,37% відповідно. У 2022 р. відбулось значне зменшення частки податкових надходжень у загальній структурі доходів державного бюджету України. Податкові надходження складали 53,14%.

Основними джерелами податкових надходжень є податки, акцизи, податок на додану вартість, прибуток підприємств та інші надходження.

Аналіз формування доходів Державного бюджету виявив ряд проблем, які перешкоджають збільшенню доходної частини бюджету. Серед найбільш суттєвих можна виділити:

– недосконалість податкового та бюджетного законодавства;

– низька ефективність податкової системи;

– наявність порушень та недоліків, пов’язаних з недоплатами до бюджету;

– недостатній контроль за правильністю нарахування, повнотою та своєчасністю сплати податків і зборів;

– невиправдане надання податкових пільг та звільнень від оподаткування, а також масштабне ухилення від сплати податків, що звужує базу оподаткування;

– корупція та недостатня прозорість;

– міжнародні фактори [6];

Визначені чинники можуть працювати окремо або у поєднанні, обмежуючи потенційне зростання надходжень державного бюджету і вимагаючи комплексного підходу для їх вирішення.

На підставі вищевикладеного можна зробити висновок, що податки відіграють надзвичайно важливу роль у формуванні доходів бюджетів на різних рівнях, будь то державний або місцевий.

Податки є основним джерелом фінансування державних витрат і забезпечують функціонування різних сфер життя суспільства, включаючи освіту, охорону здоров'я, соціальний захист, інфраструктуру, безпеку, науково-дослідницькі програми та багато інших.

Податки не лише забезпечують необхідні доходи для реалізації різноманітних соціально-економічних програм, але й мають потенціал стимулювати економічний розвиток, регулювати споживчу активність, сприяти розподілу багатства та зменшенню соціальних нерівностей.

Податкові надходження державного бюджету складаються з коштів, які отримуються від сплати різних видів податків громадянами та підприємствами. Ці кошти є основним джерелом фінансування державних програм і послуг.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже можна зробити висновки, що Отже, згідно з проведеним дослідженням встановлено, що податкові надходження є важливим елементом стабілізації фінансового потоку, порівняно з іншими джерелами фінансування, оскільки вони складають левову частку з усіх надходжень до державного бюджету. Податки виступають основним джерелом фінансування державного бюджету, забезпечуючи необхідні ресурси для здійснення різноманітних функцій уряду, включаючи соціальні програми, інфраструктурні проекти, оборону та інші сфери. Однак, необхідно враховувати, що ефективність податкової системи залежить не лише від рівня податкових ставок, але й від рівня оподаткування, адміністративної ефективності та боротьби з податковими ухиленнями.

Список використаних джерел:

1. Андрущенко В.Л. Податкова система: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 416 с

2. Доходи державного бюджету України за статтями доходів. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/

3. Доходи і видатки до Держбюджету. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/

4. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17

5. Савіцька С. І. Аналіз податкових надходжень до державного бюджету України. Podilian Bulletin Agriculture Engineering Economics. 2023. № 34. С. 137–145. DOI: https://doi.org/10.37406/2706-9052-2021-1-15

6. Шило В., Романюк М. Непрямі податки у формуванні дохідної частини державного бюджету України в умовах воєнного стану. Grail of Science. 2023. № 24. С. 103–106. DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.02.2023.012

УДК 336.743:336.71(045)

Замкова Н. Л., доктор філософських наук, професор
ORCID https://orcid.org/0000-0001-9557-2607
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

Гнидюк І. В., кандидат економічних наук, доцент
ORCID https://orcid.org/0000-0002-6724-7740
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ВАЛЮТНА ДІЯЛЬНІСТЬ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

У статті досліджено особливості валютної діяльності комерційних банків України в умовах воєнної економіки, що характеризується значними обмеженнями та макроекономічною нестабільністю. Проаналізовано ключові виклики, з якими стикаються банки при здійсненні валютних операцій, та визначено основні адаптаційні стратегії.

Ключові слова: *комерційний банк, валютна операція, банківський сектор, резерв, валютний ризик*

Постановка проблеми. Валютна діяльність є ключовим аспектом функціонування комерційних банків, особливо в умовах глобалізації та інтеграції фінансових ринків. Однак сучасні економічні умови, що характеризуються нестабільністю валютних курсів, посиленням регуляторних вимог та зростанням геополітичної напруженості, створюють значні виклики для ефективного управління валютними операціями банків. Ці фактори впливають на прибутковість валютних операцій, рівень валютних ризиків та необхідність впровадження новітніх технологій для оптимізації валютного обміну та контролю за валютними позиціями. Таким чином, дослідження викликів та перспектив розвитку валютної діяльності комерційних банків в сучасних економічних умовах є актуальним та важливим для забезпечення стабільності фінансової системи країни.

Аналіз останніх досліджень. Теоретичні та аналітичні аспекти діяльності комерційних банків на валютному ринку вже були розглянуті такими вітчизняними вчених, серед яких Я. Белінська, О. Береславська, Н. Божидарніка, С. Боринець, О. Боришкевич, В. Васильєва, О. Васильченко, А. Гальчинський, О. Дзюблюк, Ф. Журавка, В. Козюк, В. Міщенко, С. Міщенко, А. Мороз, С. Мочерний, О. Нєізвєстна, Л. Петрашко, Л. Руденко, М. Савлук, О. Смолянська, В. Шелудько та інші, що свідчить про значний інтерес до теоретико-методологічних засад і практичних аспектів функціонування банків на валютному ринку.

Огляд існуючих наукових розвідок виявляє недостатню розробленість теоретичних концепцій щодо діяльності банків у сфері валютних операцій, особливо в контексті нестабільної національної економіки та непередбачуваних коливань вільного валютного курсу. Таким чином, окремі теоретичні аспекти функціонування банків на валютному ринку в умовах економічної нестабільності та волатильності валютного курсу потребують подальшого наукового осмислення.

Метою статті є дослідження теоретичних і практичних аспектів здійснення валютних операцій комерційними банками в умовах нестабільної економіки та мінливого валютного курсу, виявлення основних викликів та визначення перспектив підвищення ефективності їхньої валютної діяльності.

Виклад основного матеріалу. Валютна діяльність комерційних банків є однією з головних складових функціонування та удосконалення державної фінансової системи, що забезпечує безперервність міжнародних розрахунків, оперативне конвертування національної валюти у інші фінансові інструменти, здійснення зовнішньоекономічних операцій, керування валютними ризиками та формування валютного та інших резервів країни. В умовах ринкової глобалізації, прагнення держави постійно удосконалювати свої досягнуті можливості України та зростаючого рівня інтеграції до світового фінансового простору, роль банків у сфері валютних операцій постійно зростає. На теперішній час питання валютних операцій набуває особливого значення з огляду на виклики, з якими стикнулися банки в Україні з початку 2014 року, яка в свою чергу породила підвищену волатильність обмінного курсу національної валюти, її нестабільність та занижений попит.

Для банківського сектору України валютна діяльність є як джерелом додаткових прибутків, так і сферою підвищених ризиків, пов'язаних з коливанням валютних курсів, недостатньо розвиненою інфраструктурою ринку деривативів, а також із нестабільністю макроекономічного середовища. Крім того, банківські установи змушені адаптуватися до частих змін у нормативно-правовому полі, що регулює здійснення валютних операцій. Запровадження Національним банком України валютних обмежень у кризові періоди, зміни в порядку валютного нагляду, а також невизначеність зовнішньоекономічної ситуації зумовлюють необхідність посиленого аналізу актуальних проблем у цій сфері. Наведемо такий приклад: 24 лютого 2022 року НБУ ввів низку обмежень, які були спричинені внаслідок повномасштабного вторгнення росії, куди ввійшли [1]:

- призупинення функціонування валютного ринку;
- обмеження зняття готівки клієнта банку в розмірі 100 000 гривень на день;
- зафіксований офіційний курс національної валюти на цю дату та інше.

В постанові НБУ про діяльність банків під час воєнного стану [8] було постановлено багато обмежень які дійсно сильно вдарили по валютній діяльності банків, більшість платежів скоротилася, де наглядно видно на таблиця 1.

Сталося це внаслідок обмежень, де банки не мали ніякої можливості здійснювати свої повсякденні дії, як це було до введення військового стану, тому на цьому етапі пішов певний «спад», який сильно впливав на економічну та фінансову ситуацію держави. Дивлячись на все вищесказане, зараз дослідження даної проблеми набуває особливої актуальності, адже за цей період банки почали адаптовуватись до тих умов, які вони мають на зараз.

Таблиця 1 – Обмеження НБУ, запроваджені після початку розголошення військового стану в Україні

Назва документу	Дата затвердження	Загальна характеристика
Постанова «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану	24.02.2022 №18	Було зафіксовано офіційний курс гривні станом на 24.02.2022, обмеження в знятті готівки, обмеження в видачі коштів в іноземній валюті та інше.
Постанова «Про розкриття інформації щодо зв'язків клієнтів із державою, що здійснює збройну агресію проти України»	16.03.2023 №26	Банки були змушені в обов'язковому порядку розголошувати інформацію про зв'язки клієнтів, які здійснюють агресію проти України

Джерело: створено авторами на основі [8, 9]

Своєчасне виявлення цих проблем та їх аналіз допоможе створити їх ефективне управління, яке буде спрямоване на підвищення стійкості банківських установ до можливих ризиків, які можуть бути створені за рахунок політичних рішень, зовнішніх факторів, стихійних лих, економічної кризи, до створення єдиної ефективної банківської системи, де потенційні клієнти зможуть використовувати свої послуги без єдиних проблем.

Розглянемо чинники, які можуть потенційно впливати на валютні операції банків (рис.1).

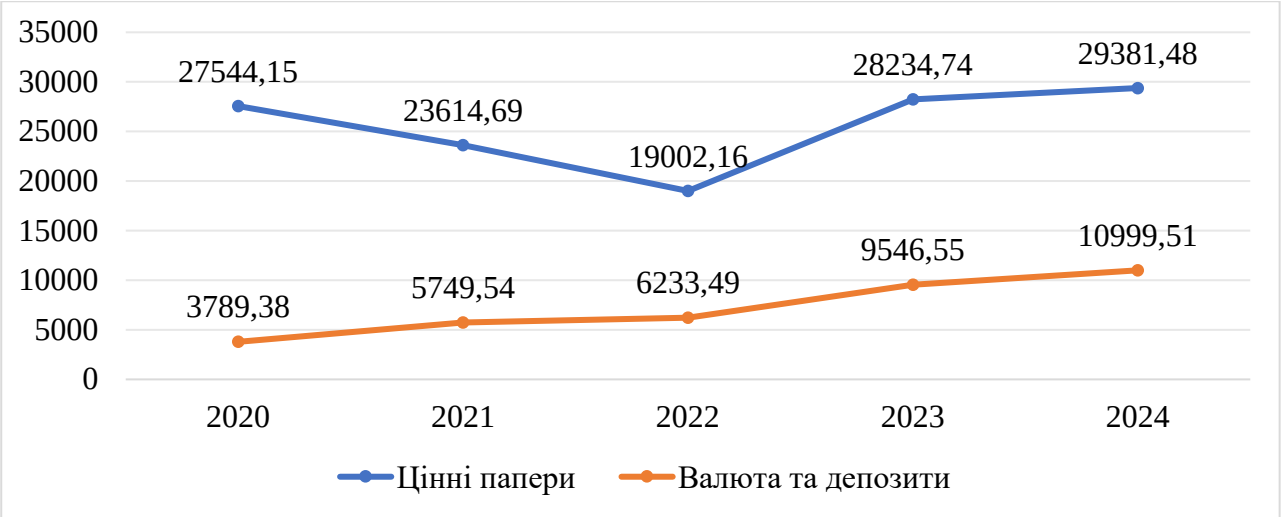

Рисунок 1 – Офіційні резерви України (млн. дол.)

Джерело: створено авторами на основі [5, 6]

Згідно рисунку 1, на якому зображено обсяг валютних операційй банків на валютному ринку, в 2022 року можна побачити значні зміни як відбулись в той час, операцій були різко зменшені, внаслідок чого в комерційних банків був зменшений обсяг доходу з цього сегменту, та зменшення їх стратегічних запасів. Сталося це якраз за рахунок нестабільної зовнішньополітичної ситуації, внаслідок чого на території України трапилися бойові дії, це в свою чергу привело до нестабільності коливання національного курсу валюти, збільшення інфляційних ризиків, залежність від міжнародної фінансової допомоги. Від цих проблем з'явилося зменшення запасів банку, зменшення довіри населення до банківського сегменту та масове вилучення депозитних рахунків в банках.

На графіку показано загальні іноземні активи, якщо поєднати ці два показника, то дійсно, в кризові періоди даний показник зазнає значних коливань, як і в час розповсюдження вірусу COVID-19, так і період повномасштабного вторгнення вони зеншувалися, що значно впливає на загальний стан банківської установи. Тому ефективне управління валютними операціями банків допоможе запобігти даних проблем, і вже після початку адаптації банків до нестабільної зовнішньополітичної та економічної ситуації банківські установи зберегли свій рівень валютних операцій та розпочався період відновлення, що потягло за собою поступове збільшення резервів в іноземних активах [2, 10].

На жаль, банки не були спроможні відновити той рівень валютних операцій щоб відновити всі показники в норму, а тільки стабілізували ситуації, що є дійсно великим кроком в умовах військового стану.

Також значні проблеми банків в валютних операціях були спровоковані НБУ, адже своїми постановами вони значно зменшили можливості на валютному ринку, що дало свій результат.

Дані постанови поширилися на регулювання всіх безготівкових операцій, задля недопущення критичних ситуацій після початку повномасштабної війни та врегулювання, на той час, теперішніх показників. НБУ таким чином хотів зберегти діяльність банківського сегменту на території України та неуможливити їх банкрутство. Не дивлячись на всі нововведення НБУ, в період з 01.02.2022 по 01.05.2025 деякі банки були ліквідовані внаслідок їх неплатоспроможності, або внаслідок їх зв'язками з російською федерацією. За цей період в Україні було зменшено кількість комерційних банків на 10 одиниць [6].

Одним із важелів створення проблем валютних операцій можуть виступати не тільки економічні кризи, політичні рішення, військові дії, а й самі банки, адже недостатній рівень кваліфікації фахівців у цій сфері, недостатній рівень розвитку підприємства, низький рівень автоматизації валютних операцій також можуть бути потенційною проблемою для установи. Тому банки створюють свій резерв, створюють інвестиційні проекти для постійного удосконалення своїх виробничих можливостей, модернізації наявних систем, створення робочих місць, активного залучення кваліфікованого персоналу.

Отже, перераховуючи все вищесказане, можна сказати, що для недопущення проблем з валютними операції банку потрібно постійно удосконалювати всі свої виробничі можливості, починаючи з організації сприятливих умов для своїх клієнтів, закінчуючи покращенням свого місця на міжнародних ринках.

Українська валютна діяльність банків перебуває на перетині великої кількості чинників – внутрішніх, зовнішніх, економічних, фінансових,

технологічних та геополітичних. Успішне та стабільне функціонування в період цієї економічної невизначеності вимагає від банків постійне удосконалення всіх своїх інструментів ефективного управління, фінансової стійкості та інших. Саме вони будуть формувати для них конкурентоспроможне середовище на світовому фінансовому ринку, що може спричинити новий обіг залучених коштів на рахунок українського банку.

Отже, комерційні банки займають роль великих гравців на світових фінансових ринках, які мають вплив на економічну ситуацію в країні. Завдяки їхнім функціям, вони забезпечують стабільність курсу національної валюти, забезпечують ринок ліквідністю, завдяки якої суб'єкти ринку мають можливість швидко конвертувати валюту на той чи інший фінансовий актив, дають можливість бути активним учасником фінансового ринку. Тому для їхнього ефективного функціонування потрібно постійно залучати нові інструменти для успішної діяльності банківської установи в подальшому.

Окрім того, в сучасних умовах існує багато ризиків, за допомогою яких банк може припинити свою діяльність, тому для ефективного управління цими ризиками керівництво банку виділяє спеціальну команду або цілі підрозділи. Вони відповідають за оцінку, їх моніторинг, ймовірність настання та стараються їх мінімізувати для ефективної та стабільної роботи банку, але від всіх ризиків неможливо застрахуватись, тому на дорозі до успішної та стабільної роботи виникають виклики. Цими викликами можуть виступати макроекономічні фактори, політичні рішення, технологічний прогрес, можливі обмеження.

На сьогодні комерційні банки України стикнулися з багатьма викликами – економічна криза, розповсюдження вірусу, бойові дії, все це вони пройшли за останні 5 років. Отже розглянемо найактуальніші та найголовніші з них.

2020 рік для світової економіки запам'ятався як період, під час якого більшість як національних так і світових корпорацій терпіли крах по всьому світу, адже саме тоді сильно та дуже швидко розповсюджувався новий вірус, який поставив весь світ в шок, і назва його – COVID-19. Саме тоді зародилася нова економічна криза, яка сколихнула весь світ. Завдяки розповсюдженню

цього вірусу, більшість компаній потерпали від відсутності прибутку, адже в той час актуально була лише віддалена робота (IT-спеціалісти, графічні дизайнери та багато інших професій, які працювали на дистанційні установі). Відбувся великий економічний занепад по всьому світі, який паралізував практичну більшість підприємств, адже фізично приходити на роботу ніхто не міг, так само і в банківських установах, люди банально не користувалися банківськими послугами, особливо на валютному ринку, так як в них не було в цьому потреби. Банки України досить непогано впорались з цими викликами (рис. 2).

Як ми можемо бачити, грандіозних змін не відбулося, попри розповсюдження смертельного вірусу банківські установи далі поступово здійснювали свої функції, адже специфіка їх роботи не на пряму здійснюється фізично. Банківський сектор поступово цифровізував свої послуги [10].

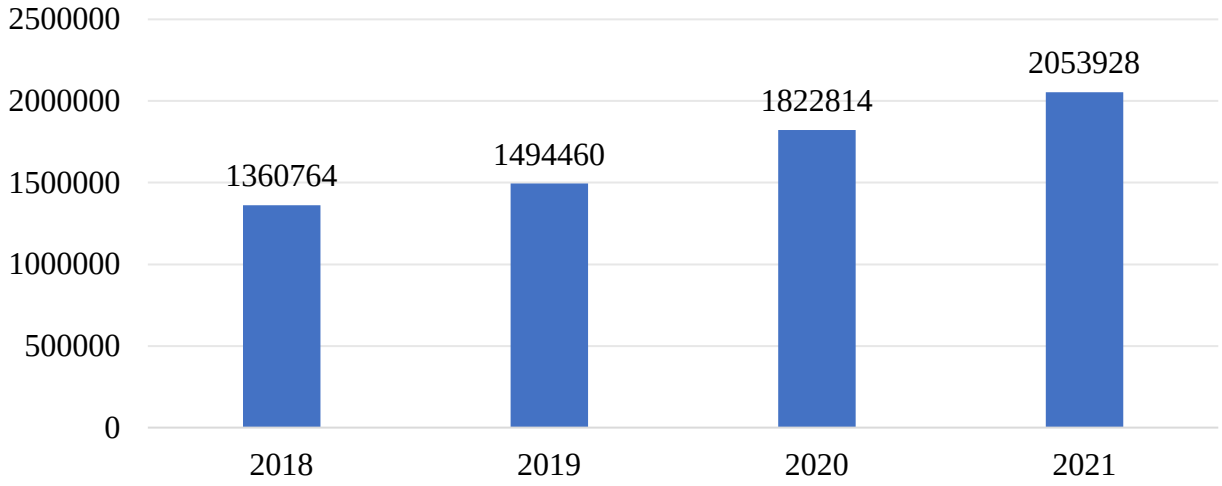

Рисунок 2 - Сумарні активи та пасиви українських комерційних банків (млн. грн)

Джерело: створено авторами на основі [6, 11]

Наприклад, для того щоб оформити кредит не обов'язково приходити в відділення банку та оформлювати його, зараз здійснити це можна за допомогою смартфону, потрібно лише скачати додаток та здійснювати всі можливі операції, це може бути купівля валюти, обмін валюти, здійснення депозиту, взяття кредиту. Проблем не було навіть з попитом на валюту та забезпечення її ліквідністю. На тлі структурного профіциту ліквідності і достатньої пропозиції

коштів на грошовому ринку ризики ліквідності банківського сектору залишаються збалансованим. Однак в середньостроковій перспективі окремі банки можуть зіштовхнутись з додатковою потребою в ліквідності. У зв'язку з цим НБУ скасував цілу низку заходів, починаючи від перевірок банків і закінчуючи стрес-тестуваннями [6]. Тому банківські установи зазнали мінімальних змін попри розповсюдження вірусу.

Актуальний виклик для українського банківського сектору, в рази масштабніший за попередній, це повномасштабні бойові дії на території України. З 24 лютого 2022 року розпочалось повномасштабне вторгнення росії, і на жаль через неможливість передбачити цю загрозу банківська система не була готова до цього виклику. На початку клієнти банків розпочали активно виводити свої безготівкові кошти в реальні гроші задля можливого збереження своїх накопичень в разі банкрутства та ліквідації банку. Тоді НБУ допомагав комерційним банкам шляхом запровадження нових нормативів. За їх допомогою було ліквідовано загрозу можливої невитримки банків від такого потоку зняття реальних коштів, створивши постанову, де прописані ліміти на зняття готівки та вивіз її за кордон. Але це не одна загроза, яка виникала в той час, тоді також активно закривались і банки, і підприємства на території росії та на тимчасово окупованих територіях, також були закриті відділення, які постраждали від ракетних атак.

Варто зазначити, що вплив повномасштабної війни на банківський сектор був значно відчутнішим, аніж пандемія.

Таблиця 2 – Основні показники фінансового стану банківського сектору в Україні (млн. грн.)

Роки	01.01.2022	01.02.2022	01.03.2022	01.04.2022	01.05.2022
Статутний капітал	481535	481535	406551	407046	407185
Резерв за операціями	278774	314752	271644	287121	297610
Зобов'язання банків	1798250	1772726	1746642	1762041	1798446
Загальні активи	2358982	2343615	2261404	2253425	2292749
Надані кредити	1065347	1092983	1074062	1070449	1068305

Джерело: створено авторами на основі [6]

Згідно з даними таблиці 2., уже в перші місяці після початку військової агресії відбулося суттєве зменшення загальних активів банківського сектору – з 2 358 982 млн грн на початок січня 2022 року до 2 261 404 млн грн у березні того ж року. Такі зміни свідчать про загальне скорочення обсягів банківської діяльності, зниження обсягів кредитування та певну втрату стабільності. Показники наданих кредитів також демонструють незначне, але систематичне зменшення, що може бути наслідком зниження платоспроможності населення та бізнесу, а також підвищених ризиків, пов'язаних з військовими діями. Статутний капітал банків теж зазнав змін: з 481 535 млн грн на початку січня він зменшився до 406 551 млн грн у березні. Це означає, що частина банків могла бути змушена зменшити свої резерви або перерозподілити ресурси з метою підтримання ліквідності чи задоволення інших нагальних потреб. Водночас, у квітні та травні 2022 року спостерігається деяке зростання резервів за операціями, що свідчить про поступове реагування банків на нову ситуацію – адаптацію до умов ризику та невизначеності.

Отже, безпрецедентні виклики, спричинені війною, стали каталізатором глибоких трансформацій у банківській системі України, суттєво позначившись на її економічному та фінансовому ландшафті. Наслідком стали як оголення вразливостей і слабких місць, так і несподівана демонстрація здатності банківського сектору до швидкої мобілізації наявних ресурсів, гнучкої адаптації до нових реалій та стійкості в екстремальних умовах нестабільності. Ключовим фактором подальшої еволюції банківської сфери є вміле та ефективне управління цими нововиявленими викликами, забезпечення стійкості функціонування та розробка дієвих і довгострокових механізмів для зміцнення захисту фінансової системи держави.

Перспективами подальших розвідок у цій сфері буде аналіз конкретних стратегій, інструментів та технологій, які допомогли банкам вистояти та продовжити функціонування під час війни.

Список використаних джерел:

1. Валютна політика в умовах воєнного стану. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Currency_policy_conditions_martial_law_Lupin_pr_2023-04.pdf?v=6 (дата звернення: 10.05.2025)

2. Довгань Ж. М. Виклики банків в умовах пандемії COVID-19. *Інноваційна економіка*. 2020. С. 7–8.

3. Макаренко Ю. П., Вітер К. О. Аналіз сучасного стану та тенденцій функціонування валютного ринку України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. №2. С. 42-49.

4. Маршук Л., Бабюк А., Страпачук Л. Вплив міжнародних інституцій на фінансовий стан україни в умовах воєнного часу. *Економіка та суспільство*. 2022. № (37). URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1193/1150.(дата звернення: 10.05.2025).

5. Міністерство фінансів України. Золотовалютні резерви України. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/finance/assets/ (дата звернення: 03.05.2025).

6. Національний банк України. Офіційний сайт. URL: https://bank.gov.ua/ (дата звернення: 03.05.2025).

7. Про затвердження Положення про порядок здійснення валютних операцій в Україні. Національний банк України. Постанова від 24 лют. 2023 р. № 39. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/PB23039 (дата звернення: 03.05.2025).

8. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану: Постанова Правління Національного банку України від 24 лютого 2022 року м. Київ № 18 URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/ Resolution_24022022_1 (дата звернення: 13.05.2025).

9. Про розкриття інформації щодо зв'язків клієнтів із державою, що здійснює збройну агресію проти України. Постанова правління НБУ від 16.03.2023 №26. URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0026500-23#Text (дата звернення: 03.05.2025).

10. Прутська О.О., Любчак І.С. Ресурсна політика комерційних банків України в умовах пандемії COVID-19. *Інфраструктура ринку*. 2022. №64. С.68-76 URL: http://www.market-infr.od.ua/uk/64-2022 (дата звернення: 10.05.2023)

11. Українські банки показали надзвичайну стійкість під час пандемії. Укрінформ. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3119246-ukrainski-banki-pokazali-nadzvicajnu-stijkist-pid-cas-pandemii-golova-nbu.html (дата звернення: 09.05.2023)

УДК 336.744(477)-044.372:341.31(045)

Замковий О. С., аспірант

ORCID https://orcid.org/0009-0000-4137-3573

Державний торговельно-економічний університет

АКТУАЛЬНІСТЬ СТВОРЕННЯ КРИПТОВАЛЮТНОГО РЕЗЕРВУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ ТА ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

У сучасному світі все частіше йде мова про інтеграцію криптовалюти в державу, проте в умовах повномасштабного вторгнення та загострення фінансово-економічної кризи в Україні чи дійсно актуально створювати резерв високо ризикових активів і яку роль у забезпеченні функціонування держави він буде відігравати? Виникає необхідність проведення дослідження. В статті наведені приклади іноземного досвіду створення криптовалютных резервів та можливий вплив криптовалютного резерву на Україну.

Ключові слова: *криптовалюта, крипторинок, криптовалютний ризерв, цифрові активи, криптовалютні активи, податкове регулювання.*

Постановка проблеми. З приходом до влади у Сполучених Штатів Америки Дональда Трампа популяризація криптовалюти зросла, а його закон про «Створення стратегічного резерву біткойнів та запасу цифрових активів Сполучених Штатів» (Establishment of the strategic bitcoin reserve and united states digital asset stockpile) [2] лише підбурив інші країни світу до створення власних резервів. Україна - не виключення, ідея створення державного криптовалютного резерву, зокрема біткоїну, в Україні почала активно обговорюватися на тлі глобального інтересу до цифрових активів. Водночас Україна перебуває в стані повномасштабної війни, зі зруйнованою економікою, рекордним бюджетним дефіцитом, зовнішньою залежністю від західної фінансової підтримки та хронічною кризою довіри до державних інституцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливість питання існування

крипторинку, оптимізації та реалізації бюджетної політики описали в працях вітчизняні вчені: К. Яровий, О. Мартиненко, А. Шнурко, Л. Нескороджена, Б. Бонь, М.Пасічний, І.Чугунов та інші.

Метою статті є наукове обґрунтування економічної сутності криптовалютного резерву в умовах повномасштабного вторгнення та фінансово-економічної кризи

Виклад основного матеріалу. У сучасному світі важко ігнорувати таке явище як криптовалюта. Кожен день ми чуємо про нові цінові рекорди або про різкий обвал криптовалютного ринку і це не дивно, капіталізація ринку криптовалют перевищує 3 трильйони доларів США, це звісно не 55 трильйонів доларів фондового ринку США, проте для ринку якому всього 15 років, це суттєвий показник. І той факт, що криптовалютні ETF (Біржові інвестиційні фонди) почали активно торгуватись на фондових біржах говорить лише про перспективи криптовалюти. Зараз біткоін прийнято вважати цифровим золотом, навіть більше, існує криптовалюта, яка коштує 1 до 1 як одна тройська унція золота на товарно-сировинному ринку. Багато компаній хеджують свої ризики саме в біткоіні. Лише за останньої просадки ринку у лютому - березні 2025 року комерційні компанії закупили 140 000 BTC, загальною сумою близько 12,6 млрд доларів США. Ця тенденція свідчить про зростаючу довіру до біткоіна, як до стратегічного активу та відображає зміни у корпоративній фінансовій політиці. Така активність на крипторинку серед комерційних інституцій призводить до того, що компанії починають випуск облігацій для залучення інвестицій, які потім переводить у криптовалютний резерв. Це звичайно вигідно для кожної компанії, зі зростанням вартості криптовалютного активу буде зростати і капіталізація компанії, що ми можемо помічати вже зараз, коли криптовалютний ринок має певні кореляції з фондовим ринком США. Довіра до криптовалюти або жага до збагачення змушує навіть такі установи як Банк Монреаля (четвертий із найбільших за капіталізацією банків Канади та один з 10-ти найбільших банків Північної Америки) збільшувати свої інвестиції в ETF біткоіну до 150 млн$. Не аби який зріст інтересу до ринку в 2025 році

спровокував президент Сполучених Штатів Дональд Трамп, підписавши указ про свтоерня стратегічного резерву криптовалюти у США. І хоча може здатись, що це негативно вплинуло на біткоін (ціна впала на 5%), але це лише тому, що інвестори почали активно переводити капітал з біткоіну на криптовалютинх біржах, в ETF на фондових біржах, що є сигналом позитивного тренду. Згодом країни наче доміно почали заявляти про створення власного резерву, серед них і Україна.

Слід зазначити, що статус криптовалюти в Україні досі невизначений. Закон який був підписаний в 2022 році «Про віртуальні активи», який мав створити нормативно-правову базу для легалізації діяльності криптобірж, служб зберігання та обігу криптовалют так і не вступив в силу. Відповідного закону про оподаткування також не існує і фактичне оподаткування криптовалюти здійснюється як оподаткування «іншого доходу» за ставкою 18% ПДФО + 5% військового збору. Тому перш ніж створювати власний крипторезерв слід почати зі статусу криптовалюти в Україні.

Розглянемо зарубіжні країни та їх реалізацію криптовалютного резерву. Почнемо з провідної економіки світу - США. Д. Трамп підписав закон про «Створення стратегічного резерву біткойнів та запасу цифрових активів Сполучених Штатів», але що він мав на увазі. В законі фактично прописано те, що всі конфісковані за шахрайство і інші кримінальні злочини криптовалюти, залишаються в розпорядженні США, які і було раніше, просто тепер офіційно. Раніше конфісковану криптовалюту уряд мусив продати на біржових аукціонах, і це стосується не лише США, такі події були зафіксовані і урядами Німеччини та Великобриатнії. Наразі з створенням резерву США просто легалізує ту кількість біткоіну, яка в них є для подальшого користування, а саме розпродаж, або заморожування. Це вигідний крок для Сполучених Штатів, вони є країною яка утримує найбільшу кількість біткоінів, а це дуже сильний важіль на ринку криптоактивів. Але в жодному разі законом не передбачається криптовалюта як актив, який формує валютний або золотовалютний резерви держави, про це заяв Джером Пауелл, голова Федеральної резервної системи (ФРС). Закон фактично

забирає зобов'язання продажу криптоативів урядом США та дозволяє державі утримувати активи на довгостроковий період. Також законом передбачений аудит і звітність по криптовалютному резерву, а право розпорядку резервом лежить на Міністерстві фінансів США, що одразу регулює всю діяльність резерву. Але що насправді заховано за цим законом?

Найважливіше для США - це домінування на цифровому ринку, Китай, відчувши можливість тиску, одразу почав розробляти свій резерв, оскільки ці дві країни завжди змагаються за першість, не слід забувати, що більшість облігацій державного боргу США, саме у Китая. Провідні країни світу вимушені теж створювати резерви аби бути на арені у цифровому ринку, проте чи всім країнам вдасться створити резерв без податкового тиску і які рішення для цього прийме влада - це буде гарне питання для обговорення в майбутньому.

Слід виділити політику Д. Трампа і маніпуляції, які він відкрито проводить з ринками. Не виключено, що це може бути просто пастка - криптоактиви куплені за рахунок інших держав під час Трампівської маніпуляції будуть виводитись на ринок для продажу та фіксації збитків, в той час США отримає змогу закуповувати за найнижчими цінами. Але це лише припущення.

Стосовно інших країн, таких як неофіційна офшорна зона Сальвадор – перша країна, яка оголосила біткоїн законним платіжним засобом. Цей кейс радше виняток, ніж приклад. Економіка Сальвадору мізерна за масштабами, а крипторезерв формується непрозоро, через кишеньковий фонд президента Н. Букеле, саме через амбіції перзидента і трапилась ця криптовалютна революція, проте Міжнародний валютний фонд змусив від цього відмовитись. Багами, Гібралтар, Панама - офшорні зони, які використовують криптовалюти для залучення капіталу, а не як основу національного резерву, на території цих країн лише сприятливе для крипторозвитку середовище, проте жодна країна не мала на меті переводити бюджет держави в криптовалюту та утримувати таким чином державні кошти.

В квітні 2025 року уряд України підтверджує інформацію про створення криптовалютного резерву в Україні. І виникає низка питань, як у державі, в якій

зафіксований найбільший державний борг за всю історію існування, і бюджет, якої фінансується переважно з міжнародної допомоги, хочуть створити державний криптовалютний резерв. В умовах війни виділення коштів на висковолотильні активи - це дуже ризиковано і зовсім безвідповідально. Яку мету переслідує держава? Для виводу України на міжнародну арену цифрових активів та криптовалютных технологій достатньо створити умови для роботи крипто проектів на території України, один з варіантів розрахунку - це наповнення державного криптовалютного резерву активами проектів, які працюють на території України, а для цього потрібно створити вільну економічну зону, це основна умова, яка призведе до іноземних інвестицій, своєрідний офшор, як це зробили Багами, Гібралтар або Панама. І хоча в умовах вільної економічної зони держава може не отримувати податок на дохід, нові робочі місця компенсують це. А відкритість України до криптоспільноти і надання їм місця та ресурсів для проектів може позитивно впливати на позиції України у світі, що не менш важливо під час повномасштабної війни. Також залучення співробітників галузі криптовалютного ринку, а саме ІТ-спеціалістів, буде мати вплив на рішення молоді щодо життя в Україні, враховуючи яка кількість інтелектуального потенціалу виїхала за кордон через війну. Відкритість держави до таких проєктів дасть змогу для молоді залишатися в Україні та працювати на престижних високооплачуємих посадах.

Другий шлях - це повторити досвід Сполучених Штатів Америки та формувати криптовалютний резерв з конфіскованих за шахрайство або інші криптовалютні або кримінальні злочини активи, враховуючи високий рівень компетентності та професійності працівників органів кібербезпеки України - це найлегший шлях збагачення резерву.

І останнє, найголовніше - яка інституція буде керувати цим резервом, і хто буде приймати рішення, адже для цього треба не один досвідчений аналітик ринку цифрових активів.

Висновки. Створення критовалютного резерву України може позитивно відіграти на світовій арені, але, враховуючи глобальну економічну кризу та

повномасштабну війну в нашій державі, ми розуміємо, що видатки повинні бути спрямовані на оборону та соціальну політику держави. У такому випадку слід шукати альтернативні шляхи збагачення криптовалютного резерву, користуючись досвідом зарубіжних країн, Україна може вилучати криптоактиви у шахраїв та за криптовалютні злочини, з яких потім формувати свій резерв. Також слід стати відкритими для криптопроеєктів, створивши умови вільної економічної зони, надавати українську юрисдикцію та інтелектуальний потенціал держави, враховуючи, яку кількість робочих місць можна створити і залишити таким чином інтелектуальну еліту держави в Україні в обмін на активи критовалютних проєктів, яким можна збагачувати криптовалютний резерв України

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/ (дата звернення: 10.05.2024)

2. Офіційний сайт Білого Дому. URL: https://www.whitehouse.gov/ (дата звернення: 10.05.2025)

3. Замкова Н., Гнидюк І. Фінансова політика субнаціонального рівня. Вісник КНТЕУ. 2020. №3. С. 66-78. URL: http://visnik.knute.edu.ua/files/2020/03/06.pdf (дата звернення: 10.05.2025)

4. Нікітішин А.О. Податкова політика в умовах воєнного стану. Інтернаука. Економічні науки. Міжнародний науковий журнал. 2023. №1. https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-1-8571.(дата звернення: 11.05.2025)

5. Чугунов І., Пасічний М., Нікітішин А. Доходи Державного бюджету України в умовах воєнного стану. SCIENTIA FRUCTUOSA. 2022. № 5 (145). С. 124–137.

6. Офіційний сайт Федеральної резервної системи США. URL: https://www.federalreserve.gov/ (дата звернення: 11.05.2025)

7. Канєва Т., Галабурда А. Бюджетна політика держави в умовах воєнного стану. ·SCIENTIA·FRUCTUOSA (ВІСНИК Київського національного торговельно-економічного університету), 2022, 144(4), 98–109.

8. Положення про функціонування фондових бірж: Затв. рішенням Нац. комісії з цінних паперів і фондового ринку від 22 листопада 2012 р., № 1688. URL: http:// www.zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 11.05.2025)

9. Трекер ринку криптовалют, розроблений для полегшення повсякденної криптоаналітики, моніторингу та управління портфелем URL: https://dropstab.com/ua (дата звернення: 11.05.2025)

10. Платформа обміну криптовалютами, а також додаток, що дозволяє користувачам аналізувати активність блокчейну та криптовалют Arkham Intelligence . URL: https://arkm.com/ (дата звернення: 11.05.2025)

УДК: 336.71

Маршук Л. М., кандидат економічних наук, доцент
ORCID https://orcid.org/0000-0002-5374-1254
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ІПОТЕЧНОГО РИНКУ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

У статті досліджено сучасний стан іпотечного ринку України, окреслено основні тенденції його розвитку та вплив макроекономічних чинників на формування попиту і пропозиції на ринку житлового кредитування. Виокремлено ключові виклики, що гальмують ефективне функціонування іпотечного кредитування, зокрема нестабільність фінансового сектору, обмежений доступ до довгострокових ресурсів, низька платоспроможність населення. Розглянуто державні програми стимулювання іпотеки та оцінено їх ефективність. На основі аналізу запропоновано напрями підвищення доступності іпотечних кредитів та перспективи подальшого розвитку іпотечного ринку в умовах економічної турбулентності та післявоєнного відновлення.

Ключові слова: *іпотека, іпотечний ринок, кредитування, житло, фінансова стабільність, державне регулювання.*

Постановка проблеми. Іпотечне кредитування є важливим елементом фінансового ринку, оскільки забезпечує доступ населення до житла, стимулює будівельну галузь і сприяє загальному економічному розвитку. За останні роки економіка України зазнала значних трансформацій, пов’язаних з економічними кризами, військовими викликами, коливаннями рівня доходів населення та нестабільністю банківського сектору.

Незважаючи на значний попит на житло, рівень іпотечного кредитування в Україні залишається низьким порівняно з розвиненими країнами. Основними проблемами є високі відсоткові ставки, жорсткі вимоги до позичальників, недостатня державна підтримка та ризики, пов’язані з макроекономічною нестабільністю. Розвиток цього сектору фінансового ринку дозволяє не лише залучати додаткові інвестиції у будівництво, а й сприяти стабілізації банківської системи шляхом розширення кредитного портфеля. При цьому існує необхідність комплексного аналізу сучасного стану ринку іпотечного кредитування, виявлення реальних проблем та розробки перспективних напрямів реформування, що забезпечать його ефективне функціонування.

Актуальність дослідження іпотечного кредитування в Україні обумовлена значним попитом на доступне житло, обмеженими можливостями громадян щодо самостійного фінансування його придбання, а також впливом макроекономічних та геополітичних чинників. Особливої ваги ця проблема набула у зв'язку з повномасштабним вторгненням росії у 2022 році, що призвело до руйнування значної частини житлового фонду, масштабного переміщення населення та необхідності відновлення економіки в умовах воєнного стану.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні й прикладні аспекти розвитку іпотечного кредитування розглядаються у працях таких вітчизняних науковців, як О. В Андрєєвої, О. М. Бандурка, Д. М. Гладких, А. С. Глущенко, Б. М. Гнатківського, О. І. , Заславської, Н. В Іванчук та інші. Вчені розглядали питання функціонування іпотечного ринку, впливу макроекономічних факторів

на його розвиток, державного регулювання та кредитної політики банків. Водночас у сучасних публікаціях недостатньо уваги приділено комплексному аналізу інструментів державної підтримки іпотеки за умов воєнного стану та цифровізації процесів кредитування, що призводить до необхідності подальшого дослідження цих напрямів.

Метою статті є дослідження. Мета статті – проаналізувати сучасні тенденції розвитку іпотечного ринку в Україні, виявити основні виклики, що стримують його зростання, та обґрунтувати перспективні напрями удосконалення механізмів іпотечного кредитування в умовах економічної нестабільності та фінансової децентралізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Іпотечне кредитування є однією з важливих складових фінансової системи країни, яке безпосередньо впливає на стабільність ринку нерухомості та загальний економічний розвиток. Його ефективне функціонування сприяє розвитку ринку житла, стимулює будівельну галузь, створює додаткові робочі місця та підвищує рівень добробуту населення. У країнах з розвиненою економікою іпотечні кредити є одним із головних механізмів залучення довгострокових фінансових ресурсів, що сприяє фінансовій стабільності та економічному зростанню. Основною метою іпотечного кредитування є забезпечення доступу фізичних осіб до придбання житла, що стимулює попит на будівельні послуги, а також сприяє зростанню будівельного сектору економіки, що має прямий вплив на ВВП. Показники іпотечних кредитів складають значну частину в структурі банківських активів, що підтверджує важливість цього сегмента на ринку фінансів.

Іпотечне кредитування традиційно орієнтоване на обслуговування фізичних осіб, що прагнуть придбати житло в кредит. Однак кожен банк намагається розробити унікальні кредитні продукти, які відповідають потребам конкретних споживачів і надають конкурентні переваги порівняно з іншими банківськими установами. Це може включати різні варіанти процентних ставок, терміни погашення, умови дострокового погашення та інші параметри, що відрізняють банківські пропозиції на ринку [1, с. 147].

Іпотечне кредитування виступає важливим інструментом фінансового ринку, який сприяє залученню населення до формування капіталу через придбання нерухомості. Вивчення як макроекономічних, так і мікроекономічних факторів дозволяє сформувати комплексне бачення розвитку іпотечного ринку, враховуючи як зовнішнє економічне середовище, так і внутрішні особливості функціонування фінансових установ.

Становлення іпотечного ринку в Україні являє собою багатогранний процес, зумовлений взаємодією макроекономічних чинників, таких як валовий внутрішній продукт, інфляція, монетарна та фіскальна політика, а також станом банківської системи, що відбувається на тлі впливу воєнного стану. Мікроекономічні детермінанти, зокрема платоспроможність населення, рівень доходів, конкуренція між банками та їхня кредитна політика, у поєднанні з упровадженням нових технологій, визначають доступність та привабливість іпотечного кредитування. Для забезпечення стабільного функціонування іпотечної системи в умовах воєнних дій та післявоєнного відновлення необхідне посилення нормативно-правового регулювання, підтримка населення та адаптація бізнес-моделей банків до теперішніх економічних реалій.

За останні роки іпотечний ринок України пережив значні трансформації, обумовлені як внутрішніми економічними факторами, так і зовнішніми потрясіннями. У 2019 році, коли банківська система перебувала в умовах відносної стабільності, Національний банк України зміг впроваджувати помірну політику стимулювання кредитування, у тому числі іпотечного. Однак, вже у 2020 році негативного впливу завдала пандемія COVID-19 спричинивши зниження доходів населення, зростання банківських ризиків та загальне падіння активності на ринку нерухомості. Всупереч цьому, у 2021 році спостерігалось пожвавлення іпотечного кредитування, частково завдяки ініціативам державної підтримки, таким як програма «Доступна іпотека 7%». Проте вже з 2022 року ситуація докорінно змінилась через воєнну агресію, що спричинила уповільнення та повне згортання іпотечного кредитування у багатьох регіонах, особливо в зонах активних бойових дій. Наразі іпотечний ринок України

розвивається в умовах значної нестабільності, інфляційного тиску, зростання процентних ставок, а також дефіциту ліквідних активів у населення. Попри наявні труднощі, держава активізувала підтримку через нові програми, зокрема «єОселя», що частково компенсувало негативні тенденції та підтримало інтерес на довгострокове фінансування серед певних категорій громадян [2, 3].

Водночас з огляду на складну соціально-економічну ситуацію в Україні, зростаючу потребу населення у доступному житлі та прагнення держави прискорити розвиток іпотечного ринку, важливо звернути увагу на наявні інструменти державної підтримки. До недавнього часу важливим кроком такої підтримки був проєкт «Доступна іпотека 7%». Проте із початком повномасштабної війни ситуація в сфері іпотечних кредитів суттєво погіршилася, і впровадження цієї ініціативи не дало очікуваних результатів. У відповідь на це, у жовтні 2022 року була ініційована нова державна програма «єОселя», яка характеризується прозорими умовами, чітким алгоритмом отримання та погашення кредиту, а також фіксованою процентною ставкою.

Реалізація іпотечної програми «єОселя» здійснюється Державною компанією «Укрфінжитло», забезпечуючи можливість отримання іпотеки на період до 20 років з мінімальним початковим внеском, що становить 20% від загальної вартості нерухомості. Спочатку така ініціатива була орієнтована на окремі пільгові категорії громадян, зокрема військовослужбовців, працівників медичної та освітньої галузей, для яких передбачалася пільгова відсоткова ставка у розмірі 3% річних. У серпні 2023 року урядом було прийнято рішення щодо розширення переліку потенційних учасників програми. Відтепер до участі також залучаються ветерани війни, внутрішньо переміщені особи та інші категорії громадян, що відповідають визначеним критеріям, для яких встановлено фіксовану відсоткову ставку у розмірі 7% річних [2].

Запровадження програми «єОселя» сприяло пожвавленню іпотечного кредитування, хоча обсяги виданих позик залишалися невеликими, досягаючи максимуму у 358 кредитів сумою 461 млн. грн. у грудні 2022 року. У березні та квітні 2023 року відбулося різке зниження обсягів через фінансові труднощі,

однак уже з травня того ж року розпочалося стрімке зростання. Найбільших значень було досягнуто у квітні-травні 2024 року, де кількість кредитів була в межах 1000 шт. сумою приблизно 1 700 млн. грн. За весь період функціонування програми банки-партнери видали 14 840 кредитів на суму 24 067 млн. грн., станом на кінець 2024 року (рис. 1).

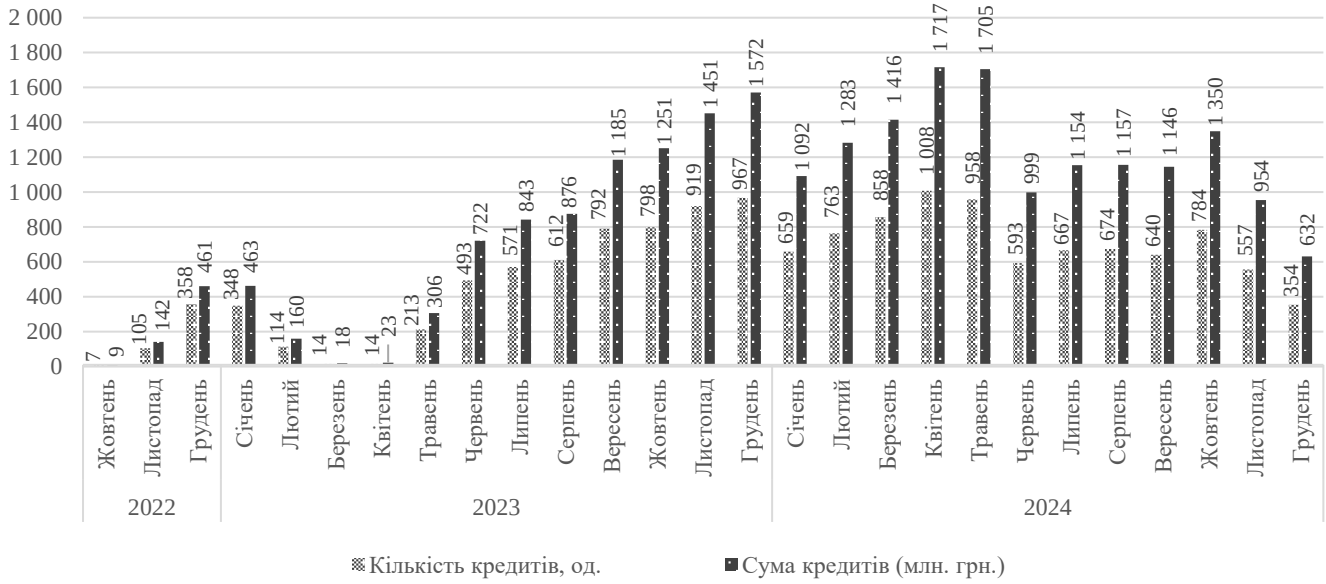

Рисунок 1 – Динаміка наданих іпотечних кредитів за програмою «єОселя» у період із жовтня 2022 року до грудня 2024 року, млн. грн.

Джерело:складено на основі даних [5]

Імплементація програми «єОселя» сприяла ефективному узгодженню попиту та пропозиції на іпотечному ринку, вартості позик і залучення держави як активного посередника у взаємодії між банківськими установами та споживачами. Завдяки механізмам державної підтримки, іпотечне кредитування поступово стає дедалі вагомішим джерелом прибутку для комерційних банків, поряд з такими традиційними напрямками, як операції з платіжними картками, електронна комерція та споживче кредитування.

Водночас на тлі воєнних дій та старту програми «єОселя» відбулися помітні зміни у регіональному розподілі новоукладених іпотечних договорів.

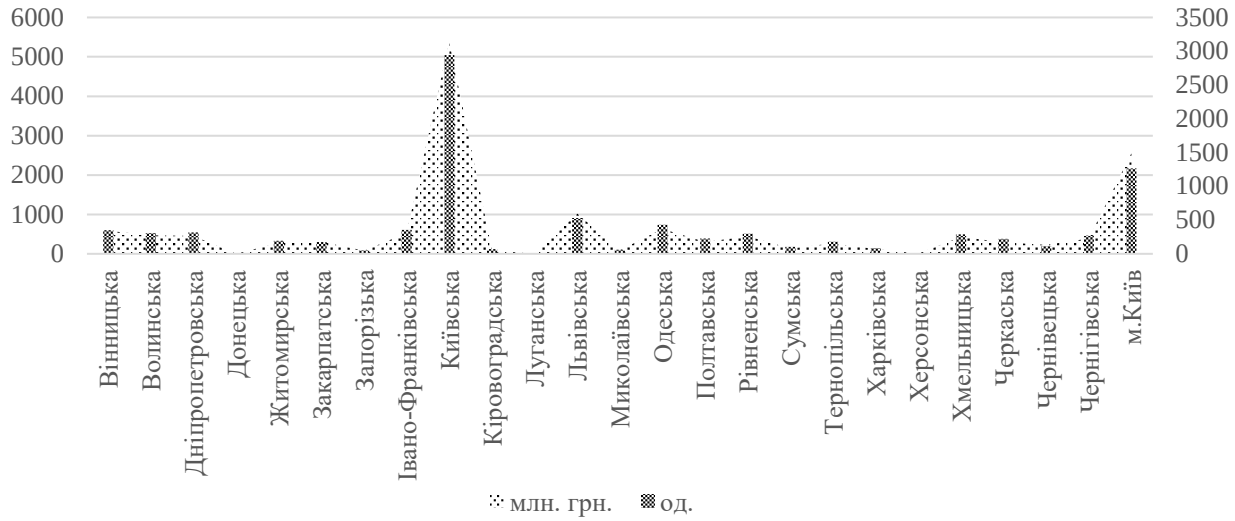

Рисунок 2 – Частка кількості наданих у 2024 році нових іпотечних кредитів за регіонами України, млн. грн.

Джерело:складено за матеріалами [4]

Як видно з рис. 2, найбільше іпотечних кредитів у регіональному розрізі за даний період видано в Києві та Київській області – 1264 та 2942 договори на суму 2561 млн. грн. та 5378 млн. грн. відповідно, що відображає їх економічну активність та інвестиційну привабливість навіть в умовах воєнного стану. Також до лідерів слід віднести Львівську область – 529 договорів на суму 1019 млн. грн., Одеську область – 432 договори сумою 633,5 млн. грн., Івано-Франківську область – 353 договори на суму 529,8 млн. грн. та Вінницьку область – 352 договори на 586,5 млн. грн. Така тенденція пов'язана із вищим рівнем ділової активності в зазначених областях, більшою концентрацією платоспроможного попиту, зокрема за рахунок внутрішньо переміщених осіб, та відносно стабільнішою безпековою ситуацією, особливо в Львівській та Івано-Франківській областях. З іншого боку, області, що знаходяться близько до зони бойових дій або мають тимчасово окуповані території (як Донецька, Луганська, Харківська та Херсонська), демонструють мінімальні або нульові показники іпотечного кредитування. Такі ключові фактори, як високі безпекові ризики, значні руйнування інфраструктури та житлового фонду, відтік населення та економічний спад роблять іпотечне кредитування на даних територіях практично неможливим та високоризиковим як для банків, так і для позичальників.

Висновки. Підсумовуючи вищевикладене, можна констатувати, що іпотечний ринок України протягом 2019-2024 років зазнав значних коливань під впливом як макроекономічних факторів, так і непередбачуваних криз, таких як пандемія COVID-19 та військова агресія. Початкова стабільність та незначне зростання у 2019-2021 роках змінилися різким спадом у 2022 році з початком повномасштабної війни. Однак, завдяки адаптації банківського сектору та впровадженню державних програм підтримки, починаючи з 2023 року спостерігається пожвавлення іпотечної активності, про що свідчить зростання обсягів кредитування та частки іпотеки в загальному кредитному портфелі.

Аналізуючи умови кредитування банківських установ, слід зазначити значну конкуренцію та різноманітність пропозицій, що вимагає від позичальників ретельного підходу до вибору найбільш прийнятних варіантів. Водночас регіональний розподіл іпотечного кредитування зазнав суттєвих змін, відображаючи як загальну економічну ситуацію, так і безпекові ризики, з перерозподілом попиту з найбільш небезпечних регіонів до відносно стабільних, зокрема до Києва та Київської, Львівської, Івано-Франківської та Вінницької областей. Попри позитивні тенденції останнього періоду, подальший розвиток іпотечного ринку в Україні залишатиметься тісно пов'язаним зі стабілізацією економіки, зниженням інфляції та облікової ставки, а також ефективністю державних програм підтримки населення.

Список використаних джерел:

1. Сич Є. М., Ільчук В. П., Гавриленко Н. І. Ринок фінансових послуг: навч. посіб. / Євген Сич, Валерій Ільчук, Неля Гавриленко. Київ: ЦУЛ. 2017. 428 с.

2. Офіційний сайт Дія. Програма доступного кредитування житла «єОселя». URL: https://eoselia.diia.gov.ua/ (дата звернення 01.05.2025).

3. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. Державна програма «Доступна іпотека 7%» – для широкого кола громадян України. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/derzhavna_programa_dostupna_ipoteka_7__dlia_shirokogo_kola_gromadian_ukraini_prezentatsiia-2725 (дата звернення: 06.05.2025).

4. Офіційний сайт Національного банку України. Наглядова статистика. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist (дата звернення 07.05.2025).

5. Українська фінансова житлова компанія. Інформація про програму доступного іпотечного житла «єОселя». URL: https://ukrfinzhytlo.in.ua/e-oselia/ (дата звернення: 10.05.2025).

УДК 336.02

Нікітішин А. О., доктор економічних наук, професор
ORCID https://orcid.org/0000-0002-7951-4017
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ: РОЛЬ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ

У статті розкриті питання формування і використання людського капіталу як фактора розвитку сучасної економіки. Показано місце і роль державної податкової політики в процесі формування людського капіталу. Проаналізовано напрями політики у сфері податкового регулювання і стимулювання людського капіталу. Представлено напрями впливу податків на розвиток людського капіталу, основні форми податкової політики стимулювання накопичення людського капіталу через інструменти оподаткування у світовій практиці.
Ключові слова: *податки, податкова політика, людський капітал, податкове регулювання, податкова система.*

Постановка проблеми. Людський капітал відіграє особливу роль у моделі ендогенного економічного зростання, робить ключовий вклад в науково-дослідному секторі, який є генератором нової продукції або технології, які лежать в основі технічного прогресу. Країни з початковими або накопиченими запасами людського капіталу мають кращі можливості впровадження нових товарів чи технологій виробництва, які виступають факторами прискорення економічного росту.

За різними оцінками внесок людського капіталу в економічне зростання країни оцінюється на рівні 64 %. Для прикладу, внесок природного капіталу – 20 %, а фізичного лише 16 %.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику фінансового стимулювання розвитку людського капіталу досліджено у працях сучасних учених, таких як О. В. Захарова, Ю. Б. Іванов, О. В. Кубатко, М. Г. Олієвська, Н. В. Ушенко, В. О. Шевчук, І. Чугунов та інших.

Метою статті є наукове обґрунтування необхідності підвищення ролі податкової політики у стимулюванні розвитку людського капіталу.

Виклад основного матеріалу. Професор Чугунов І. Я. у своїх дослідженнях відмічає, що податкова політика, через реалізацію фіскальної та регулюючої функцій податків і зборів, має вплив на рівень людського розвитку [2, 4].

Особливості сучасного механізму податкового стимулювання розвитку людського капіталу в освіті пов'язані: по-перше, із механізмом оподаткування самих учнів, студентів, аспірантів, ординаторів, ад'юнктів (їхніх родичів першого ступеня споріднення); по-друге, із механізмом оподаткування навчальних закладів, які надають освітні послуги; по-третє, із механізмом оподаткування роботодавців, які здійснюють оплату освітніх послуг на користь вітчизняних вищих та професійно-технічних навчальних закладів за фізичних осіб, які навчаються [4-6].

Визначено, що у вітчизняній практиці оподаткування досить широко використовуються наступні фінансові інструменти, які сприяють стимулюванню розвитку людського капіталу: податкова соціальна пільга, податкова знижка, звільнення від оподаткування. Найбільш відомим прикладом прямого державного стимулювання споживачів освітніх послуг, шляхом використання податкового інструментарію, є податкова соціальна пільга. Зокрема, учні, студенти, аспіранти, ординатори, ад'юнкти за умов дотримання певних критеріїв мають право на зменшення суми загального місячного оподатковуваного доходу на суму 150 % податкової соціальної пільги.

В даному механізмі державної фінансової підтримки осіб які навчаються є певні недоліки: податкова знижка може застосовуватися виключно до доходів, одержаних протягом року платником податку у вигляді заробітної плати. При

цьому загальна сума нарахованої податкової знижки не може перевищувати суми загального оподатковуваного доходу платника податку, одержаного протягом звітного року як заробітна плата. Таким чином, такий податковий механізм стимулювання розвитку людського капіталу не в повній мірі забезпечує допомогу платникам із невеликими доходами у вигляді заробітної плати. Такі платники все одно не в змозі дозволити собі витрачати отримані доходи на отримання платної освіти, навіть якщо частину вартості навчання можливо компенсувати у вигляді повернення платникам з бюджету сум ПДФО надмірно сплаченого з їх заробітної плати у минулому податковому році.

Не до кінця врегульованим питанням залишається можливість реалізації права на нарахування податкової знижки платниками ПДФО. Зокрема, якщо платник податку до кінця податкового року, наступного за звітним не скористався правом на нарахування податкової знижки за наслідками звітного податкового року, таке право на наступні податкові роки не переноситься. В Україні дане питання регулюється в рамках спеціальної позовної давності, на відміну від США, де застосовуються правила загальної позовної давності (позовна давність встановлюється тривалістю у три роки у межах якого особа може звернутися до суду з вимогою про захист свого цивільного права або інтересу). У цій країні лише після закінчення трирічного періоду законодавчі положення, що стосуються повернення переплачених податків, забороняють видачу чеків на повернення переплачених податків, а також застосування заліків, у тому числі за надлишки сплачених або утриманих податків.

Доцільно серед сучасних інструментів податкового стимулювання розвитку людського капіталу в розвинених країнах світу, виділити наступні:

1. Особисті і залежні від сімейного статусу, наявності дітей, утриманців, їх кількості - податкові пільги. Реалізовуючи податкову політику, необхідно враховувати, що платники, які мають дітей, мають більші витрати. Батьки, маючи право на власні податкові знижки, можуть претендувати на податковий кредит на дітей, освітні податкові пільги. Платник податків може зменшувати об’єкт оподаткування на певні медичні витрати, на особисте лікування, лікування дитини або родича.

2. Стандартні відрахування з оподатковуваного доходу. Податкове законодавство деяких країн, наприклад США, дозволяє застосовувати до оподатковуваного доходу стандартне відрахування. В деяких випадках сума такого відрахування може дорівнювати рівню бідності, проте, враховуючи дефіцити фінансових ресурсів, вона є значно нижчою від такого рівня. Метою таких відрахувань є збереження доходів бідних верств населення - платників податків, які, як правило, несуть найбільше податкове навантаження. Стандартне відрахування є чітко визначеною сумою, яка щорічно коригується, із урахуванням інфляції, та може бути основним чи додатковим.

3. Деталізовані відрахування. Певні особисті витрати платника податків можуть бути включені до деталізованих відрахувань: відсотки за іпотечним кредитом по нерухомості, яке є основним місцем проживання, відсотки за кредитом під заставу нерухомості, певні кваліфіковані медичні та стоматологічні витрати, благодійні внески, зроблені на користь благодійних, релігійних, освітніх та інших організацій, деякі сплачені податки (державні та місцеві прибуткові податки або загальні податки з продажів, податки, що сплачуються на нові транспортні засоби, особисте майно, або податок на майно, сплачений у США чи іншій державі, втрати внаслідок крадіжок, витрати на волонтерську роботу). Пільгові елементи податкового регулювання дозволяють платникам податків фінансувати (додатково до урядової підтримки) розвиток соціальних послуг, які затребувані суспільством (освіта, медицина, спорт, культура тощо).

4. Різні та пов’язані з роботою відрахування. Вони надають змогу платникам податків віднімати від оподатковуваного доходу витрати на робочий одяг (в деяких випадках на комп’ютер, стільниковий телефон), пошук нової роботи, підготовку податкових декларацій [1-3].

Встановлено, що студентам зарубіжних країн держава надає досить широкий перелік фінансової допомоги, покликаної стимулювати залучення до освітнього процесу якомога більшу кількість молодих громадян. До даної фінансової допомоги належать стипендії, спеціальні субсидії, державні кредити, кредити від приватних фінансових інститутів (комерційні кредити), кредити від приватних фінансових інститутів (з державною підтримкою), допомога на дітей, яка залежить від статусу студента, його віку, податкові пільги.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Для удосконалення та посилення ефектів податкової політики стимулювання розвитку людського капіталу в Україні, необхідно: реалізовувати комплексний підхід у податковому стимулюванні розвитку людського капіталу; проводити податкове стимулювання людського капіталу на ранніх стадіях його формування; запровадити механізм індексації поверненої частини коштів, сплачених платником податку на користь вітчизняних закладів освіти для компенсації вартості здобуття середньої професійної або вищої освіти; врегулювати питання можливості реалізації права на нарахування податкової знижки в рамках правил загальної позовної давності; дозволити працівникам освіти включати до податкової знижки обмежену суму витрат в межах їхньої професійної діяльності; запровадити Державну освітню накопичувальну систему.

Список використаних джерел:

1. Замкова Н., Гнидюк І. Фінансова політика субнаціонального рівня. *Вісник КНТЕУ*. 2020. №3. С. 66–78. URL : http://visnik.knute.edu.ua/files/ 2020/03/06.pdf

2. Чугунов І.Я., Канєва Т.В. Державне фінансове регулювання економічних перетворень. [Монографія] / За заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2015. 376 с.

3. Нікітішин А.О. Нова система оподаткування доходів фізичних осіб. Фінанси України. 2016. №10. С.65-70.

4. Budget policy of social development. Chugunov I., Kaneva T., Pasichnyi M. et. al. General editorship Chugunov I. Scientific Route. Tallinn, Estonia. 2018. 348 p.

5. Нікітішин А. О. Сучасний механізм податкового регулювання соціального розвитку суспільства. Економічний вісник університету. 2017. Вип. 35(1). С. 251-260. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2017_35%281%29__36 (дата звернення 13.05.2025).

6. Chugunov I., Prutska O., Nikitishin A. Public debt management of Ukraine. *SCIENTIA FRUCTUOSA*. 2024. № 1. S. 4-21.

УДК 330.341.2:336.012.23 «20» (045)

Прутська О. О., доктор економічних наук, професор
ORCID https://orcid.org/ 0000-0002-6273-3330
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ІНСТИТУЦІЙНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В XXI СТОЛІТТІ

У статті висвітлено основні особливості інституційних трансформацій у XXI столітті. Констатовано наявність кризи старих фінансово-економічних інститутів. Наголошено, що головними чинниками трансформації фінансово-економічних інститутів в сучасних умовах є втрата дієвості механізмів примусу і процеси деглобалізації.

Ключові слова: *інституційна теорія, трансформація інститутів, деглобалізація, механізми примусу (enforcement), фінансово-економічні інститути, неоліберальна парадигма.*

Постановка проблеми. Останнім часом під сумнів поставлено дієвість основних принципів неоліберальної парадигми, а саме – вільна торгівля, відкриті кордони, глобальна кооперація, інтеграція, інтернаціоналізація виробництва. Натомість уряди країн світу в своїй практиці все більше вдаються до інструментів, які здавалося, назавжди відійшли в минуле – тарифні бар'єри, ізоляціонізм, торгові війни. Виникають питання, чим можна пояснити ці тенденції, наскільки довготривалими вони можуть бути, які загрози несе подібна зміна підходів до людської взаємодії. Серед наукових теорій, які зачіпають і пояснюють вказані проблеми, важливе місце посідає інституціональна теорія, на використанні постулатів якої побудоване дане дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика аналізу інституційних детермінант економічного розвитку є актуальним дослідницьким напрямом. Популярність Ф. Хайєка, Л. Мізеса, М. Фрідмана на початку 2000-х років змінюється на захопленість здобутками інституціоналістів

(Р. Коуза, Д. Норта, О. Уильямсона та ін.). Впродовж кількох наступних років українські автори підготовили ряд наукових праць, спеціально присвячених розробці інституціональної економічної теорії (С. Архієреєв, А. Чаусовський, О. Прутська, В. Липов, В. Якубенко, О. Яременко). В галузі інституціонального аналізу провідне місце посідають дослідження таких авторів, як О. Бєляєв, І. Бочан, М. Білоусенко, Т. Гайдай, В. Геєць, А. Гриценко, В. Дементьєв, М. Звєряков, М. Йохна, І. Малий, О. Нестеренко, Р. Пустовийт, В. Тарасевич та ін. В публікаціях останніх років А. Філіпенко аналізує прояви інституційної стійкості у контексті реагування держави на зміни економічної ситуації. Штань М. розглядає інституційні детермінанти економічної політики держави.

Останні дослідження показують, що епоха «Вашингтонського консенсусу», в основі якої лежали інститути вільної конкуренції (лібералізм, демократія, глобалізація) і зміну якого ми сьогодні спостерігаємо, була добою, коли бідні країни були захоплені наздоганяючим зростанням. Сучасні зміни в діяльності світових фінансово-економічних інститутів потребують наукового осмислення й поглиблення подальших досліджень цієї проблематики.

Формулювання цілей статті. Метою статті є узагальнення передумов, проявів та наслідків сучасної трансформації фінансово-економічних інститутів на основі постулатів інституціональної теорії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Останні 80 років економічний розвиток і трансформація фінансово-економічних інститутів розглядалися в контексті і взаємозв’язку з такими процесами як глобалізація і інтернаціоналізація процесів виробництва. Такий підхід отримав назву неоліберальної парадигми і вбачався цілком логічним й обґрунтованим. Він приносив свої результати, сприяв поширенню глобальних стандартів економічного розвитку й управління, давав чітку перспективу для країн, що розвиваються, «насолоджуватися наздоганяючим зростанням, скорочуючи розрив з багатим світом» [1]. Досягнення 1990-х і 2000-х років, які відносять до найвищого розвитку ліберального капіталізму, не мають аналогів в історії.

Сьогодні міжнародний порядок, який керував світовою економікою з часів

Другої світової війни, близький до краху. Фактично поставлено під сумнів те, що раніше здавалося непорушним: вільна торгівля, відкриті кордони, глобальна кооперація. Продовжується ерозія інститутів і норм. The Economist пише, що «інституції, які захищали стару систему, або вже не існують, або швидко втрачають довіру» [1].

Очевидною є криза старих фінансово-економічних інститутів. Міжнародний валютний фонд охоплений кризою ідентичності, змушений обирати між забезпеченням фінансової стабільності в світі і підтримкою «зеленого» порядку денного. Світова організація торгівлі вже понад п’ять років перебуває у стані стагнації і стрімко втрачає свій вплив і значення. Тарифна політика Д.Трампа фактично звела нанівець роль СОТ в світовій торгівлі. Рада Безпеки ООН, МАГАТЕ, Світова організація охорони здоров’я, наднаціональні суди (Міжнародний суд ООН) втрачають свій авторитет через нездатність забезпечити розв’язання найгостріших проблем й суперечностей світового господарства і людства взагалі. Фактично ці міжнародні інститути втратили свою роль структур, які забезпечують виконання дії формальних законів.

З позицій інституціональної теорії головним регулятором людської взаємодії є інститути. У науковій літературі існують різні трактування інститутів у рамках сучасного неоінституціоналізму. Так, зокрема, під інститутами економіки часто розуміють сукупність норм, правил, які забезпечують досягнення найвищої ефективності функціонування системи, оптимальної її координації, веде до скорочення трансакційних витрат, сприяють розвитку інноваційної діяльності. Лауреат премії Шведського центрального банку пам’яті А. Нобеля Д. Норт визначає інститути як сформовані людиною обмеження, які у впорядкований спосіб структурують політичну, економічну й соціальну взаємодію.

Нагадаємо, що у складі інститутів зазвичай виділяють три головних елементи: неформальні обмеження (традиції, звичаї, соціальні умовності), формальні правила (конституції, закони, договори, адміністративні акти) і механізми примусу, що забезпечують дотримання правил (суди, поліція,

адміністративні приписи, санкції тощо). В сучасних умовах ми спостерігаємо фактичний колапс напрацьованих повоєнними роками механізмів примусу. Це виступає одним з факторів втрати ефективності, дієвості існуючих на сьогодні інститутів, що призводить до їхнього краху і необхідності їхньої трансформації.

Як відомо, еволюція й трансформація інститутів відбувається постійно. Характер інституційних трансформацій обумовлюється внутрішніми й зовнішніми, економічними, соціальними і навіть технологічними джерелами. Історичний процес зміни інституційної структури економічної системи включає як поступову трансформацію існуючих інститутів, так і їхню відносно стрімку заміну в ході свідомої доцільної діяльності. При цьому каталізаторами змін може бути свідоме запозичення перевірених і добре працюючих інститутів з інших країн або соціально-економічних систем; зміна технологічного укладу; соціальні революції; глобалізація тощо.

В сучасних умовах можна спостерігати кілька чинників трансформації існуючих інститутів. По-перше, невиконання існуючими інститутами функції enforcement (примусу, правозастосування). До прикладу діяльність Світової організації охорони здоров'я під час пандемії COVID-19 піддається нищівній критиці. Бездієвість СОТ в умовах тотального порушення правил світової торгівлі робить цю організацію непотрібною. Нездатність МАГАТЕ покласти край захопленню найбільшої в Європі атомної електростанції (ЗАЕС). І головне, - неспроможність світових інститутів припинити відкриту військову агресію проти України. Агресія проти Грузії в 2008р., захоплення Криму в 2014р. та інші агресивні дії росії зробили можливою найбільш криваву після Другої світової війни російсько-українську війну в центрі Європи. Відсутність або неефективність дії механізмів примусу зруйнували стару систему світопорядку.

Другим чинником виступають процеси деглобалізації, під якими розуміють призупинення, а іноді навіть розвертання у протилежному напрямі головних тенденцій глобалізації. Існують різноманітні визначення глобалізацій них процесів. Глобалізацію визначають як всебічну інтеграцію країн та народів світу на основі зниження транспортних та комунікаційних витрат, руйнування

бар'єрів на шляху руху товарів, послуг, капіталів, інформації, а також створення нових установ та інститутів, які працюють у транскордонному режимі. Не зважаючи на велику кількість підходів, можна виділити три основних аспекти, які мають системоутворююче значення для розуміння змісту глобалізації. По-перше, глобалізація означає зменшення перешкод для економічної, політичної та культурної взаємодії країн і народів. По-друге, глобалізація передбачає поширення глобальних стандартів та норм, які полегшують взаємодію між країнами. По-третє, глобалізація супроводжується утворенням структур глобальної керованості, мета яких забезпечити стабільний, збалансований і сталий розвиток.

Значна кількість економістів, експертів, державних діячів оголосили останнім часом про завершення глобалізації. Не можна стверджувати, що деглобалізація стала повною несподіванкою. Передвісники уповільнення глобалізації були названі, зокрема, групою українських вчених[2]. Такими передвісниками гальмування глобалізації були названі:

1) призупинення процесів трансформації глобальних інститутів у період після завершення гострої фази глобальної кризи 2008-2009 років;

2) недостатній прогрес у створенні нових можливостей для країн, що розвиваються;

3) посилення ролі глобальних інститутів мало своїм наслідком «далекосяжну гомогенізацію критеріїв адекватності економічної політики країн світу», поширення глобальних стандартів управління на дедалі ширше коло питань соціально-економічного розвитку;

4) суперечливі наслідки глобалізації для країн-лідерів світової економіки;

5) загострення геополітичного протистояння різних країн і навіть різних культур[2].

Разом узяті зазначені тенденції дали підстави зробити висновок про певне гальмування процесів глобалізації ще десять років тому. Було акцентовано, що глобальні інститути не забезпечують прогресу у створенні нових можливостей для країн, що розвиваються. Навіть в самих країнах – лідерах світової економіки – не всі верстви населення є бенефіціарами процесу неоліберальної глобалізації.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Загострення геополітичного протистояння різних країн і різних культур робить процеси глобалізації суперечливими. Втім, на нашу думку, доцільніше говорити про певне гальмування процесів глобалізації, її певне видозмінення. Можливо трансформація світових інститутів приведе до фрагментації глобалізації, коли проблеми будуть розв'язуватися об'єднаннями країн-однодумців. Відбувається процес переосмислення базових основ соціально-економічного устрою і розвитку, в основі якого можна виділити відхід від спрощеної неоліберальної парадигми розвитку. Перспективи подальших досліджень полягають у пошуку оновленої комплексної гуманітарно-орієнтованої парадигми розвитку в умовах більш замкненого і націоналістичного світу, якому притаманні антиглобалістські настрої, зростання нерівності і невизначеності щодо майбутнього.

Список використаних джерел:

1. Ліберальний міжнародний порядок поволі руйнується. *The Economist.* URL: https://texty.org.ua/fragments/112438/liberalnyj-mizhnarodnyj-poryadok-povoli-rujnuyetsya-joho-krah-mozhe-buty-raptovym-i-nezvorotnim-the-economist/

2. Сіденко, В.Р., Скрипниченко, М.І., Пономаренко, В.С., Чугунов, І.Я., Луніна, І.О., Блакита, Г.В., Запатріна, І.В., Квач, Я.П. (2017). *Інституційна трансформація фінансово-економічної системи України в умовах глобалізації*. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2017. 648 с.

3. Штань М. Інституційні детермінанти економічної політики держави. *Економіка та суспільство*, 2023. (57). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-90

УДК 336.71

Романовська Ю. А., доктор економічних наук, доцент
ORCID https://orcid.org/0000-0002-2677-9783
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ ЗМІЦНЕННЯ

В роботі досліджено основні індикатори фінансової безпеки банківської системи України. Наведено чинники, що сформували наявну динаміку отриманих даних. Закцентовано увагу, що відновлення фінансової ефективності в період воєнного стану було реалізовано за допомогою зовнішньої підтримки.

Ключові слова: *фінансова безпека, банківська система, індикатори, показники, динаміка.*

Фінансова безпека банківської системи є критично важливою складовою загальної економічної стабільності держави. Особливої актуальності ця тема набуває в умовах воєнного стану, макрофінансової нестабільності, високого рівня інфляції та зовнішніх економічних ризиків. Банки виконують ключову функцію посередника в перерозподілі фінансових ресурсів, а їх уразливість до системних загроз може призвести до масштабних кризових явищ у фінансовому секторі. Сучасні виклики вимагають посилення державного нагляду, впровадження пруденційного регулювання та розробки ефективних індикаторів фінансової безпеки банків з метою своєчасного виявлення та нейтралізації загроз.

Вагомий внесок у дослідження сутності та особливостей фінансової безпеки банківської системи зробили такі фахівці, як Бондаренко Н. В., Уляніч Ю. В., Мельник К. М., Мігур І. О. Колодізєв О. М., Береговий В. О. Халатур С. М., Халатур С. М., Масюк Ю. В., Брусеннцева А. В. Артеменко Д. [1-2; 6] та інші. Незважаючи на наявну кількість наукових розробок з даної проблематики, вимагає подальших напрацювань дослідження індикаторів фінансової безпеки банківських установ, особливо в умовах воєнного стану.

Метою статті є оцінювання основних індикаторів фінансової безпеки банківської системи та обґрунтування чинників, що на них вплинули.

Індикатори оцінки фінансової безпеки банківської системи відіграють ключову роль у виявленні потенційних ризиків та загроз для стабільності фінансового сектору. Вони дозволяють здійснювати комплексний моніторинг стану банківської системи на основі кількісних параметрів. Для розрахунку таких індикаторів використовується Методика розрахунку рівня економічної безпеки, розроблена Міністерством економічного розвитку та торгівлі України [3]. Ця методика передбачає визначення нормативних значень показників, що дозволяє оцінити рівень безпеки окремих елементів економіки, зокрема фінансової сфери. На основі цих нормативів здійснюється аналіз та порівняння фактичного стану банківської системи з бажаним рівнем безпеки (табл. 1).

Таблиця 1 – Індикатори фінансової безпеки банківської системи

Показники	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
К1	60,9	50,2	46,2	40,5	35,7	36,1	44,0	37,9	48,1	47,0	-
К2	22,0	31,7	49,5	52,2	48,9	45,8	37,8	27,3	38,2	37,4	30,3
К3	32,5	43,3	37,8	29,2	28,2	28,7	28,1	28,0	24,3	20,9	-
К4	-30,4	-51,9	-15,05	1,31	14,32	37,37	22,92	32,9	9,33	52,77	40,5
К5	-4,07	-5,46	-1,63	0,16	1,66	4,72	2,93	3,81	1,02	5,62	4,65
К6	86,1	92,9	92,1	98,4	93,5	94,4	86,8	89,1	88,2	-	-
К7	152,6	168,6	134,4	109,3	117	83,4	68,4	61,9	40,8	34,9	30,9
К8	2,83	3,89	4,13	3,28	3,76	3,76	3,8	3,3	3,5	4,24	-

Джерело: розраховано автором за даними [3-5; 7-8]

К1 – грошова маса (М2), % до ВВП;

К2 – частка простроченої заборгованості за кредитами в загальному обсязі кредитів, наданих банками резидентам України, %;

К3 – частка іноземного капіталу у статутному капіталі банків, %;

К4 – рентабельність капіталу, %;

К5 – рентабельність активів,%;

К6 – співвідношення ліквідних активів до короткострокових зобов'язань, %;

К7 – співвідношення банківських кредитів та депозитів в іноземній валюті, %;

К8 – співвідношення довгострокових (понад 1 рік) кредитів та депозитів, разів

Показник К1, або ж агрегат грошової маси (М2) у відношенні до валового внутрішнього продукту, відображає рівень забезпеченості національної економіки необхідною грошовою масою для здійснення розрахункових операцій та фінансових трансакцій. Цей коефіцієнт є індикатором того, наскільки грошова

маса відповідає потребам виробничих і споживчих процесів в економіці, а також характеризує інтенсивність кредитної діяльності. Чим вище показник монетизації, тим більший, за інших рівних умов, попит на реальні грошові ресурси. Відповідно до статистичних даних, максимального значення цей показник досяг у 2014 році – 60,9%, після чого почалася тенденція до його зменшення. Протягом аналізованого періоду рівень монетизації коливався в діапазоні від 35% до 50%. Такий порівняно низький рівень свідчить про наявність кризових явищ в економіці країни. За оцінками фахівців, оптимальний рівень монетизації становить 70–80%, що робить його досягнення однією з ключових цілей стратегічної політики Національного банку України.

Інший важливий показник – К2, який вимірює частку простроченої заборгованості – демонстрував сталу тенденцію до зростання до 2017 року, коли він сягнув свого максимуму – 52,2%. Після цього ситуація поступово почала стабілізуватись, і вже у 2021 році частка проблемних кредитів знизилась до 27,3%. Однак початок повномасштабного вторгнення росії в Україну спричинив нове зростання цього показника – до 38,2%. Надалі спостерігається певне поліпшення ситуації, і у 2024 році частка прострочених кредитів становила 30,3%. Такі зміни можуть бути зумовлені як реалізацією реформ у банківській сфері, так і поступовою стабілізацією макроекономічного середовища після попередніх криз.

Високий рівень непрацюючих кредитів (NPL) становить одну з найсерйозніших загроз для стабільності банківської системи та вимагає термінового втручання. Значна частка проблемної заборгованості негативно впливає на фінансову стійкість банківських установ, знижує їхню прибутковість і підштовхує до пошуку альтернативних, іноді сумнівних або нелегальних, джерел прибутку. Це, у свою чергу, породжує тенденції до маніпуляцій із фінансовою звітністю, приховування реального прибутку з метою ухилення від оподаткування та участі у схемах легалізації незаконно отриманих коштів. У такій ситуації банк нерідко стає центральною ланкою у фінансових тіньових операціях. Тому зростання показника проблемної заборгованості об’єктивно

вказує на підвищення ймовірності залучення банківських структур до нелегального обігу коштів, що є загрозою як для економічної безпеки, так і для репутації банківської системи загалом.

Ще одним критично важливим індикатором фінансової безпеки є частка іноземного капіталу в структурі статутного капіталу банківських установ (К3). Оптимальним вважається її рівень у межах 18–30%. У період із 2014 по 2016 роки спостерігались певні коливання, проте у 2017 році банківський сектор досяг рекомендованих показників і зберігає їхній рівень до 2023 року з часткою 20,9%. Низький рівень участі іноземних інвесторів свідчить про втрату привабливості українського банківського ринку та ускладнює залучення зовнішнього капіталу. Водночас надмірна концентрація іноземного капіталу несе свої ризики – посилення залежності національної банківської системи від зовнішніх політичних і економічних факторів, зростання ймовірності витоку капіталу, зменшення конкурентоспроможності вітчизняних банків та потенційного домінування зовнішніх гравців. До того ж цей показник відіграє важливу роль у виявленні тіньових фінансових схем та операцій із відмивання коштів, що може мати як внутрішні, так і міжнародні наслідки для фінансової репутації країни.

Показник К4, що визначає рентабельність капіталу банків (ROE), є важливим індикатором ефективності діяльності банківських установ. Цей показник розраховується як співвідношення чистого прибутку до балансового капіталу банку та відображає рівень економічної віддачі вкладеного капіталу. Вважається, що банк функціонує ефективно, якщо значення ROE не опускається нижче 15%. Аналізуючи динаміку цього показника за період 2014–2024 років, можна відзначити критично низькі значення у 2014–2016 роках, що були зумовлені низкою макроекономічних та політичних факторів, серед яких – початок військових дій на сході України, девальвація національної валюти та масові банкрутства банківських установ. Починаючи з 2018 року, рентабельність капіталу почала зростати, досягнувши у 2021 році рекордного рівня – 32,9%, що стало результатом зростання обсягів кредитування, покращення макроекономічної ситуації та стабілізації банківського ринку. Проте у 2022 році,

з початком повномасштабного вторгнення рф, показник знизився до 9,33% через масштабні фінансові втрати, зменшення ділової активності, погіршення якості активів та зниження прибутковості банків. Водночас у 2023–2024 роках почалося відновлення рентабельності капіталу, що стало можливим завдяки активній фінансовій підтримці з боку міжнародних донорів та ефективній політиці регулятора – Національного банку України.

Показник К5 – рентабельність активів (ROA) – демонструє ефективність використання активів банку. Оптимальним вважається діапазон від 0,5% до 2%, який, згідно з наданими даними, був досягнутий лише у 2018 році. У 2014–2016 роках спостерігались від'ємні значення цього показника, що свідчить про збитковість банківської діяльності. Початок повномасштабної війни у 2022 році зумовив падіння ROA до 1,02%. Проте вже у 2023 році, незважаючи на складну економічну ситуацію, показник рентабельності активів зріс до найвищого значення за період аналізу, що свідчить про пристосування банківського сектору до кризових умов та ефективну реакцію на зовнішні виклики.

Крім того, варто звернути увагу на показник К6 – норматив короткострокової ліквідності. Протягом усього аналізованого періоду він залишався на прийнятному рівні – не нижче 60%, що відповідає нормативним вимогам НБУ. Така стабільність свідчить про здатність банків своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання, а також про низьку ймовірність їх участі у сумнівних фінансових операціях, зокрема пов'язаних із відмиванням коштів чи фінансуванням тероризму. Це дозволяє зробити висновок про наявність у банків достатніх внутрішніх механізмів для управління ліквідністю в умовах високої турбулентності.

Наступним важливим індикатором фінансової безпеки банківської системи є показник К7 – співвідношення кредитів і депозитів резидентів в іноземній валюті. Оптимальний рівень цього показника становить 85–130%, що свідчить про збалансованість ресурсної бази банку та ефективне управління валютною ліквідністю. У період 2016–2019 років банки України досягли цього оптимального рівня, що вказувало на стабільний розвиток валютного

кредитування. Проте у 2014–2015 роках спостерігалось перевищення обсягу наданих валютних кредитів порівняно з депозитами, що створювало надмірне навантаження на валютні резерви та підвищувало ризик втрати ліквідності. Починаючи з 2020 року ситуація змінилася у зворотному напрямі: обсяг депозитів в іноземній валюті почав перевищувати кредитні портфелі, що теж є небажаним явищем, оскільки свідчить про недостатнє використання залучених ресурсів і втрату потенційного прибутку банками. Такий дисбаланс знижує ефективність функціонування банківської установи та створює ризики для її довгострокової прибутковості.

Показник К8 – співвідношення довгострокових кредитів і депозитів – є ще одним критичним індикатором фінансової стійкості банку. Оптимальні межі цього показника становлять 1–1,2, а значення понад 3 розглядається як критичне, що вказує на дефіцит довгострокових ресурсів для фінансування аналогічних за строками активів. Упродовж аналізованого періоду цей показник в українській банківській системі мав критичний характер. Найнижче значення було зафіксовано у 2014 році – 2,83%, що наближалося до граничного порогу. У 2016 та 2023 роках спостерігались найвищі показники – відповідно 4,13% та 4,24%, які свідчать про особливо високі ризики ліквідності. Така структура пасивів, де переважають короткострокові депозити, ускладнює довгострокове кредитування та підвищує вразливість банку до масового вилучення коштів клієнтами. Особливо небезпечно це під час кризових періодів або соціально-політичних потрясінь, коли зниження довіри до банків призводить до касових панік і банкрутств. Надмірна залежність від депозитів на вимогу є серйозною загрозою для стабільності всієї банківської системи, оскільки унеможливлює планове управління активами і пасивами банку.

Висновки. Аналіз основних індикаторів фінансової безпеки банківської системи України засвідчив наявність структурних дисбалансів та критичних значень окремих показників упродовж останнього десятиріччя. Найбільш вразливими виявились рентабельність капіталу, обсяг проблемних кредитів та показники довгострокової ліквідності. Утримання монетарної стабільності,

підтримка кредитування та зміцнення капіталізації банків потребують зважених регуляторних кроків з боку Національного банку України. Відновлення фінансової ефективності банків у 2023–2024 роках стало можливим завдяки зовнішній підтримці, але несе тимчасовий характер. Досягнення сталого розвитку банківського сектору потребує послідовної державної політики, технологічної модернізації та розширення довгострокових джерел фінансування.

Список використаних джерел:

1. Бондаренко Н. В., Уланич Ю. В., Мельник К. М., Мігур І. О. Формування антикризового управління фінансової безпеки банків. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2024. Вип. 104(2). С. 150-159.

2. Колодізєв О. М., Береговий В. О. Фінансова безпека банків в умовах воєнного стану: вплив диджитал-інструментів та інновацій. *Бізнес Інформ*. 2024. № 9. С. 335-341.

3. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 № 1277. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text (дата звернення 29.04.2025)

4. Міністерство фінансів України. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/ (дата звернення 29.04.2025)

5. Спеціальний стандарт поширення даних. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sdds (дата звернення 28.04.2025)

6. Халатур С. М., Халатур С. М., Масюк Ю. В., Брусеннцева А. В. Інноваційні підходи модернізації управління фінансовою безпекою банку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 21. С. 80-85.

7. Частка непрацюючих кредитів (NPL) в Україні. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/stability/npl (дата звернення 03.05.2025)

8. International monetary fund. URL: https://data.imf.org/regular.aspx?key=63174545 (дата звернення 03.05.2025)

УДК 336.76

Тімошенко Н. М., кандидат економічних наук
ORCID https://orcid.org/0000-0002-2677-9783
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ВИЯВЛЕННІ ФІНАНСОВИХ ЗЛОЧИНІВ: ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ В СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ

У статті досліджено особливості використання штучного інтелекту у систему фінансового моніторингу та його роль у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення. Виокремлено переваги використання штучного інтелекту, такі як аналіз великих обсягів даних в реальному часі, виявлення аномалій та адаптація до змінних стратегій злочинців. Аргументовано необхідність таких інновацій для підвищення ефективності та захисту фінансової системи в умовах сучасного фінансового середовища.

Ключові слова: *фінансовий моніторинг, штучний інтелект, фінансові установи, суб'єкти первинного фінансового моніторингу, операції з віртуальними активами.*

Постановка проблеми. В сучасних умовах глобалізації фінансових ринків і цифровізації економіки значно зростають обсяги фінансових операцій, що ускладнює процеси виявлення незаконних фінансових схем, таких як відмивання грошей, фінансування тероризму, ухилення від санкцій тощо. Традиційні методи фінансового моніторингу дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними для протидії складним та технологічно розвиненим схемам зловживань.

Штучний інтелект (ШІ) пропонує нові можливості для аналізу великих масивів даних у реальному часі, виявлення аномальної активності, автоматизації процесів комплаєнсу та прогнозування ризиків. Вже зараз провідні фінансові

установи та регулятори вивчають або впроваджують AI-рішення у власні системи фінансового моніторингу. Водночас використання ШІ супроводжується викликами нормативного, етичного та технічного характеру, зокрема щодо прозорості алгоритмів, захисту персональних даних і уникнення дискримінаційних рішень.

Таким чином, дослідження ролі ШІ у сфері фінансового моніторингу є надзвичайно актуальним як для теорії, так і для практики – з огляду на потребу підвищення ефективності боротьби з фінансовими злочинами у цифрову епоху.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика проведення фінансового моніторингу посідає належне місце в наукових роботах таких вчені-економістів, як Уткіна М., Онищук В., О. Воронкова, О. Акімова, С. Буткевич. та інші. Але дана тематика потребує грунтовного вивчення та аналізу.

Мета статті. Метою статті є розгляд основних тенденцій та можливостей використання штучного інтелекту у виявленні фінансових злочинів. Вивчення досвіду впровадження сучасних технологій для виявлення підозрілих фінансових операцій.

Виклад основного матеріалу. Останні роки спостерігається новий етап розвитку інформаційних технологій, який обумовлений екстремальними умовами. Введення воєнного стану в країні посприяло прискореному розвитку діджитал-технологій в усіх напрямках, зокрема й на фінансовому ринку. Спостерігається інтенсивний розвиток діджиталізації в таких його сегментах як ринок капіталу, ринок цінних паперів, ринок кредитних ресурсів, ринок інвестицій та валютний ринок. Таким чином, саме загострення конфлікту з країною-агресором стала тим важелем, який значно вплинув на розвиток діджиталізаційних процесів на ринку фінансових послуг [1].

Українська система фінансового моніторингу постійно розвивається та удосконалюється під впливом різноманітних внутрішніх і зовнішніх чинників. Вона враховує та впроваджує принципи міжнародних організацій та груп у сфері протидії відмиванню коштів. Основним етапом цього процесу є оцінка ризиків та визначення можливих наслідків незаконних дій. Згідно із Законом України

«Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення», фінансовий моніторинг охоплює комплекс заходів, які здійснюються суб'єктами цієї системи з метою запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, а також фінансуванню тероризму та поширенню зброї масового знищення. Це включає проведення державного фінансового моніторингу та первинного фінансового аналізу [3].

У всіх секторах інтерес до ШІ та його використання зростає, оскільки компанії прагнуть реалізувати його переваги. ШІ можна використовувати в режимі реального часу для виявлення та відстеження нетипових шаблонів або транзакцій при обробці великих обсягів транзакцій, що підвищує здатність виявляти потенційне шахрайство та відмивання грошей [7].

На ринку фінансових послуг України основні гравці, зокрема банки та страхові компанії, виявляють інтерес до впровадження ШІ у свої операції. Банківські установи активно застосовують цю технологію, що дає їм можливість істотно випереджати страхові компанії в питанні прямої взаємодії з клієнтами. Банки використовують ШІ для автоматизації численних процесів, таких як скоринг, обробка платіжних транзакцій і виявлення аномалій у фінансових операціях. Страхові компанії застосовують ШІ для аналітичної обробки даних клієнтів, що дає змогу створювати нові страхові продукти й точніше адаптувати тарифи на основі детального аналізу потреб споживачів. Чат-боти у страховій галузі не лише забезпечують постійну підтримку клієнтів, а й дають змогу оперативно вносити зміни в поліси з огляду на зміни у страхових вимогах або умовах [6]. Вплив використання штучного інтелекту на управління фінансовими ризиками банків і страхових компаній у розрізі виявлення ризиків шахрайства застосовується для виявлення підозрілих транзакцій, що можна розцінювати як шахрайські схеми. Страхові компанії інтегрують технології ШІ для виявлення фальшивих страхових заявок або шахрайських схем у процесі виплат.

В сучасному світі багато провідних фінансових компаній уже

використовують технології штучного інтелекту. Зокрема, компанія Mastercard , одна з найстаріших компаній-емітентів кредитних карток у світі, використовує штучний інтелект для запобігання та мінімізації шахрайських схем. Протягом останніх 10 років кредитний гігант впроваджував певні форми алгоритмів машинного навчання для моніторингу транзакцій у режимі реального часу та виявлення незвичайних закономірностей, таких як багаторазові невдалі входи в систему та великі або раптові зняття коштів. Найновіша версія системи виявлення шахрайства на базі штучного інтелекту від Mastercard використовує технологію штучного інтелекту, яка сканує майже 160 мільярдів транзакцій щороку. Згідно з прес-релізом компанії від травня 2024 року , ця технологія допомогла Mastercard значно зменшити кількість хибнопозитивних випадків шахрайства.

Mastercard також використовує штучний інтелект для виявлення шахрайства шляхом зіставлення зв'язків між обліковими записами, пристроями та транзакціями.

Ця технологія використовує поведінкову біометрію, яка досліджує, як певні користувачі вводять текст і гортають пальці в додатках, щоб спробувати виявити самозванців. Додатки відстежують цю інформацію як частину кожної транзакції. Далі, на серверній частині, алгоритм враховує унікальні дані, такі як частота введення пароля користувачем, те, як він тримає пристрій і як він рухає мишею. У 2024 році Mastercard також запустила Scam Protect – набір рішень на базі штучного інтелекту, розроблених для виявлення та запобігання онлайн-шахрайству [2].

Absa – один з найбільших банків в Африці, який працює з клієнтською базою по всьому світу. Вони співпрацюють із SymphonyAI для вирішення питань дотримання вимог щодо боротьби з фінансовими злочинами, включаючи моніторинг транзакцій, KYC/CDD та перевірку санкцій.

Результат значно перевершив очікування проєкту перевірки концепції, переконавши Absa продовжити співпрацю з SymphonyAI для повного впровадження рішення та його розгортання в інших юрисдикціях по всьому континенту.

Серед найцікавіших результатів:

✓ SymphonyAI зменшив кількість хибнопозитивних сповіщень на 77%, а також фіксував усю підозрілу активність, виявлену за допомогою своєї поточної системи моніторингу транзакцій.

✓ Було виявлено багато потенційних нових ризиків, які були відфільтровані до 200 ризиків з найвищим балом на основі суми транзакції, середнього балу та максимального балу.

✓ Банк підтвердив, що 21 новий ризик було виявлено швидко, порівняно з повільнішим ручним коригуванням правил або методами ручної звітності. Поряд з цим, новий рівень успішності виявлення ризиків у 10,5% був значно ефективнішим, ніж використання лише правил.

✓ Проєкт був настільки успішним, що партнерство потрапило до короткого списку на отримання нагороди Міжнародної асоціації комплаєнсу [1].

JPMorgan Chase & Co. – це американський банк зі штаб-квартирою в Нью-Йорку. Він був утворений у 2000 році шляхом злиття Chase Manhattan Bank та JP Morgan & Co. Визнаючи значний потенціал штучного інтелекту для фінансового сектору, JP Morgan активно досліджує та впроваджує послуги та моделі штучного інтелекту для підвищення операційної ефективності та підвищення рівня задоволеності клієнтів.

У 2021 році JPMorgan Chase впровадив систему на основі штучного інтелекту для покращення своїх ініціатив щодо боротьби з відмиванням грошей. Ця система використовує алгоритми машинного навчання для аналізу даних клієнтів та виявлення потенційних ризиків. Дослідницька команда JP Morgan Chase з питань штучного інтелекту змогла розробити нові рішення для проактивної боротьби з фінансовими злочинами. Традиційні методи виявлення шахрайства зазвичай зосереджені на сумах транзакцій або даних рахунку для виявлення потенційного шахрайства. На противагу цьому, дослідницька команда JP Morgan Chase з питань штучного інтелекту застосовує поведінково-орієнтовану стратегію виявлення шахрайства. Цей метод передбачає ретельне вивчення взаємодії між користувачами та обліковими записами для виявлення

аномальної поведінки. Розуміючи складну мережу взаємодій та використовуючи графічні представлення, система штучного інтелекту може виявляти закономірності та порушення, що свідчать про шахрайські дії. Цей підхід пропонує комплексне та ефективне рішення для боротьби з фінансовими злочинами [4].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, ці приклади демонструють, як штучний інтелект трансформує фінансовий моніторинг, підвищуючи ефективність виявлення злочинів та зменшуючи кількість хибнопозитивних спрацювань. Перш ніж інтегрувати засоби виявлення шахрайства на основі штучного інтелекту, фінансові установи стикалися з серйозними проблемами: затримка виявлення шахрайства, високі витрати на ручну перевірку, неефективне розпізнавання образів, хибно позитивні результати у виявленні шахрайства, проблеми масштабованості. Впровадження моделей виявлення шахрайства на основі штучного інтелекту змінило фінансову безпеку, дозволивши виявляти шахрайство в режимі реального часу, підвищити точність розслідувань та знизити операційні витрати. Використовуючи моніторинг транзакцій у режимі реального часу, виявлення шахрайства за допомогою машинного навчання та пріоритизацію справ на основі штучного інтелекту, покращилась система запобігання шахрайству та зміцнила довіру клієнтів.

Список використаних джерел:

1. Absa finds an ally in AI for crime detection, reducing false positives by 77% URL: https://www.symphonyai.com/resources/case-study/financial-services/absa-symphonyai-aml-case-study/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 25.04.2025).

2. At Mastercard, AI is helping to power fraud-detection systems. URL: https://www.businessinsider.com/mastercard-ai-credit-card-fraud-detection-protects-consumers-2025-5?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 30.04.2025).

3. Гнидюк І., Складанюк М. Розвиток DIGITAL-технологій на ринку фінансових послуг України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2022. № 42. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-54 (дата звернення: 17.04.2025).

4. На 95% менше хибних тривог: JPMorgan Chase використовує штучний інтелект для посилення зусиль щодо боротьби з відмиванням грошей. URL: https://ai.business/case-studies/ai-to-improve-anti-money-laundering-procedures/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 25.04.2025).

5. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення : Закон України від 06.12.2019 р. № 361-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text (дата звернення: 03.05.2025).

6. Чорновол А. О., Гончарук Я. М., Хелемендик Є. І., Кисилиця, С. О. Використання штучного інтелекту в управлінні фінансовими ризиками банків і страхових компаній. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. (8). URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.14887306 (дата звернення: 25.04.2025).

7. Штучний інтелект: можливості, ризики та регулювання фінансових послуг. URL: https://eba.com.ua/shtuchnyj-intelekt-mozhlyvosti-ryzyky-ta-regulyuvannya-finansovyh-poslug/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 17.04.2025).

ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В НАУЦІ, ОСВІТІ, ЕКОНОМІЦІ

УДК: 004.517.17(045)

Гулівата І. О., кандидат педагогічних наук, доцент
ORCID https://orcid.org/0000-0003-4752-535X
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

Абієв А. О., здобувач освітнього ступеня «бакалавр», група ІСТ-11д
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ДОСЛІДЖЕННЯ ВЛАСТИВОСТЕЙ ФУНКЦІЙ ШЛЯХОМ АВТОМАТИЗАЦІЇ ПОБУДОВИ ЇХ ГРАФІКІВ

У статті розкрита проблема візуалізації графіків функцій як ефективного інструменту для глибшого розуміння та дослідження їхніх властивостей. Дослідження спрямоване на демонстрацію того, як автоматизація цього процесу може значно підвищити швидкість та точність аналізу функцій, сприяючи виявленню закономірностей та особливостей, які важко ідентифікувати за допомогою традиційних методів. Проаналізовано недоліки та труднощі, які виникли під час розробки даної технології та запропоновано шляхи їх усунення. Запропоновані вдосконалення можуть суттєво підвищити точність і корисність інструменту, зробивши його цінним ресурсом для дослідження математичних функцій.

Ключові слова: *функція, властивості функції, дослідження графіків функцій, автоматизація побудови графіків функцій.*

Постановка проблеми. У сучасному освітньому процесі побудова графіків функцій засобами інформаційних технологій є надзвичайно актуальною. Це

пов’язано не лише з розвитком цифрової освіти, але й з потребою візуалізувати математичні поняття для глибшого розуміння. Використання ІТ-інструментів – таких як GeoGebra, Desmos, Excel чи Python – дозволяє швидко й точно будувати графіки різних функцій, змінювати параметри в реальному часі, досліджувати властивості функцій та спостерігати залежності між змінними. Така наочність значно підвищує ефективність навчання, сприяє розвитку аналітичного мислення, формує вміння працювати з математичними моделями та готує студентів до реальних викликів майбутнього.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методика використання ІКТ в умовах цифровізації освітнього процесу висвітлена у працях багатьох вчених, як в Україні, так і за кордоном. Дослідження В.Ю. Бикова, В.Ф. Заболотного, В.В. Лапінського, Н.В. Морзе, С.А. Ракова, О.В. Співаковського спрямовані на доведення ефективності використання інформаційних технологій у навчальному процесі [10].

Метою статті є розробка автоматизованого засобу для побудови графіків функцій як ефективного інструменту для глибшого розуміння та дослідження їхніх властивостей. Дослідження спрямоване на демонстрацію того, як автоматизація цього процесу може значно підвищити швидкість та точність аналізу функцій, сприяючи виявленню закономірностей та особливостей, які важко ідентифікувати а допомогою традиційних методів.

Виклад основного матеріалу. З метою дослідження властивостей функцій та побудови їхніх графіків було розроблено інструмент [8] із використанням мови програмування JavaScript, математичної бібліотеки для обчислення базових тригонометричних функцій – Math.js [1], графічної бібліотеки для роботи з координатами – D3.js [2], а також математичної бібліотеки для знаходження періоду функції – FFT.js [3] (Рис. 1).

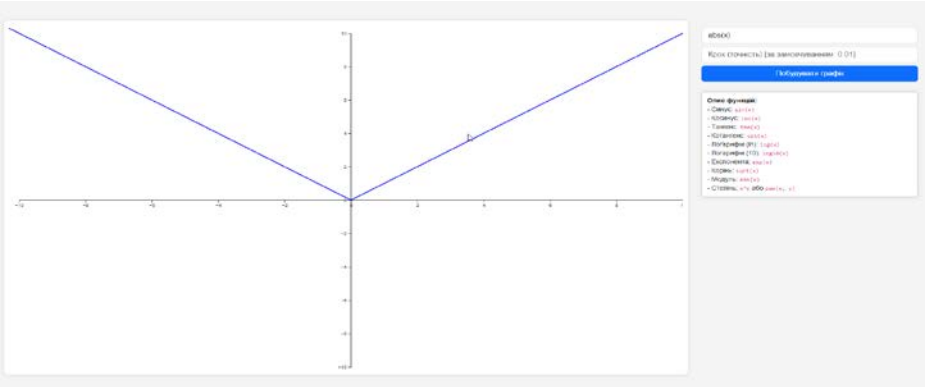

Рисунок 1 – Функція y=abs(x)

Проаналізуємо виклики, що виникли в процесі розробки даного засобу. Початковий етап включав синтаксичний аналіз математичних виразів і генерацію точок для побудови графіка за допомогою бібліотеки D3.js [2]. Базовий варіант передбачав створення системи, яка перетворювала вирази, такі як y = sin(x) + x^2, у вигляд, зрозумілий програмному коду, обчислювала координати точок у заданому діапазоні з фіксованим кроком та будувала графік.

Цей підхід добре працював для простих функцій, однак не враховував наявність розривів. У процесі тестування було виявлено, що в місцях розривів, як-от у функції y = tan(x), графік з'єднує точки лініями, навіть там, де функція математично не визначена. Це призводило до спотворення візуалізації. Відповідно, виникла потреба у коректному відображенні областей допустимих значень.

Для виявлення розривів було інтегровано метод бісекції [4] із чисельних методів. Він дозволив знаходити точки, у яких функція прямує до нескінченності або має різкі стрибки. Це значно покращило побудову графіків для багатьох функцій, але виявилося малоефективним для періодичних функцій.

З цієї причини виникла потреба перевірки на наявність тригонометричних функцій. Такий підхід виявився ефективним, але спричинив помилки у візуалізації неперіодичних функцій. Для покращення обробки періодичних функцій було інтегровано швидке перетворення Фур'є (FFT, англ. Fast Fourier Transform) [2], що дозволило виявляти періоди та передбачати періодичні розриви, покращуючи побудову графіків, зокрема для функцій типу y = sin(x).

Однак цей підхід не вирішив проблему періодичних функцій із розривами. Після інтеграції FFT [3] деякі графіки, які раніше будувалися коректно, почали показувати хибні розриви, яких насправді не існує (Рис. 2.). Це вказало на потребу в точнішому аналізі періодичності та в обробці складних випадків, як-от функції y=1/tan(x^2), y = sin(x^2), y = sin(1/x), sin(x) * cos(x^2), sin(x^2 + sin(x)) тощо.

Код використовує «D3.js» [2] для інтерактивних графіків та «FFT.js» [3] для аналізу частот, що походить для задач візуалізації та періодичності. Однак має недоліки:

- продуктивність падає при великій кількості точок та обчисленнях «FFT»;
- точність виявлення розривів може бути низькою, особливо для функцій, що мають великі стрибки значень;
- діапазон побудови фіксований, що обмежує гнучкість.

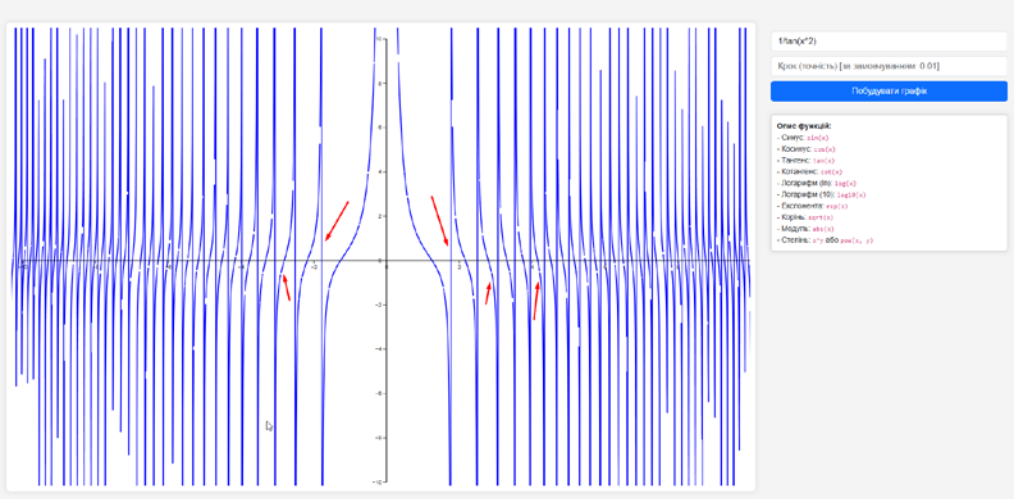

Рисунок 2 – Функція y=1/tan(x^2)

Запропоновані покращення включають адаптивний відбір вибірки для оптимізації, виявлення розривів через злиття близьких сегментів, динамічний діапазон та використання бібліотек типу «Math.js» [1] для обробки виразів.

Для усунення виявлених недоліків пропонуються наступні підходи:

1. Адаптивний відбір вибірки. Замість фіксованого кроку (наприклад 0.01) слід використовувати адаптивний крок, що залежить від поведінки функції, зменшувати крок поблизу розривів або різких змін і збільшувати його на гладких

ділянках [5]. Реалізувати алгоритм, який обчислює наближену похідну (різницю f(x+h)-f(x)/h) і зменшує крок, якщо ця різниця перевищує певний поріг (наприклад 1). Мінімальний крок обмежити значенням 1e−6, а максимальний – 0.1. Наприклад, для функції y=tan(x) крок буде зменшуватися поблизу π/2, забезпечуючи точність, а для y=sin(x) на плавних ділянках зростати до 0.1, знижуючи обчислювальне навантаження [6]. «Google Graphs» застосовує подібний підхід для точного відображення функцій з великою кривизною (наприклад, біля розривів функції y=tan(x), мінімізуючи кількість точок на гладких ділянках [6].

2. Покращене виявлення розривів. Впровадити точніші методи, зокрема аналітичний аналіз та об’єднання близьких сегментів для усунення хибних розривів. Використовувати інтервальну арифметику для оцінки поведінки функції на інтервалах, перевіряючи, чи не перетинає функція нескінченність в інтервалі [x, x+h] , і додати механізм об'єднання: якщо відстань між сегментами менша за 1e-3, а різниця значень функції на їхніх кінцях менша за 0.1 – об’єднувати їх. Для раціональних функцій (наприклад y=1/x) аналітично знаходити нулі знаменника (наприклад, x=0), як це робить Google Graphs, щоб уникати з'єднання через асимптоти [7]. Наприклад, для «y=tan(x^2)».

3. Динамічний діапазон. Дозволити користувачу задавати довільний діапазон «x» через поля введення для «xMin» та «xMax» із перевіркою умови (xMin < xMax), а масштаб по осі «y» автоматично підлаштовувати на основі значень функції. Обчислювати мінімальне та максимальне значення «y» на основі згенерованих точок, додаючи відступ у 10% від різниці між максимумом і мінімумом. Використовувати попереднє сканування: пройти по діапазону з грубим кроком (0.5) для визначення меж «y», а потім уточнити значення з адаптивним кроком.

4. Уточнення аналізу періодичності. Використовувати швидке перетворення Фур'є (FFT) для початкової оцінки періоду, але доповнити його методом автокореляції, який визначає, наскільки функція повторюється при різних зсувних значеннях, знаходячи найбільш ймовірний період [7]. Наприклад,

для y=sin(2x) автокореляція підтвердить період близько 3.14, а для y=tan(x^2) покаже відсутність чіткої повторюваності. Додати перевірку стійкості: взяти кілька точок у діапазоні та порівняти значення функції в цих точках із їх значеннями через припущений період, щоб переконатися в його коректності. Застосувати техніку віконного аналізу (наприклад, із вікном Хеммінга), щоб згладити вплив крайових ефектів, як це реалізовано в сучасних методах обробки сигналів. Якщо період не підтверджується, наприклад, для y=tan(x^2), відмовитися від додавання періодичних розривів, покладаючись лише на чисельне виявлення. «Google Graphs» використовує подібний підхід, уникаючи хибних періодів для складних функцій, таких як y=tan(x^2), і покладається на чисельний відбір вибірки з елементами аналізу повторюваності для простих періодичних функцій на зразок y=sin(x).

Висновки і перспективи подальших досліджень. Розробка цього інструменту [8] продемонструвала важливість розуміння властивостей функцій, таких як розриви та періодичність, для точної візуалізації. Еволюція алгоритму – від базового синтаксичного аналізу до інтеграції чисельних методів і сигналової обробки – дала змогу глибше дослідити поведінку функцій, але також виявила нові виклики, зокрема хибні розриви. Запропоновані вдосконалення можуть суттєво підвищити точність і корисність інструменту, зробивши його цінним ресурсом для дослідження математичних функцій.

Список використаних джерел:

1. Math.js : офіційна документація [Електронний ресурс]. – URL: https://mathjs.org/docs/index.html (дата звернення: 15.04.2025).

2. FFT.js : офіційна документація [Електронний ресурс]. – URL: https://github.com/indutny/fft.js (дата звернення: 15.04.2025).

3. d3.js : офіційна документація [Електронний ресурс]. – URL: https://d3js.org/what-is-d3 (дата звернення: 15.04.2025).

4. Bisection Method Definition and Bisection Method Algorithm [Електронний ресурс]. – URL: https://byjus.com/maths/bisection-method/ (дата звернення: 15.04.2025).

5. About «Plot a function» [Електронний ресурс]. – URL: https://reference.wolfram.com/language/ref/Plot.html (дата звернення: 15.04.2025).

6. Interactive Data Visualization for the Web / Scott Murray [Електронний ресурс]. – URL: https://scottmurray.org/work/d3-book (дата звернення: 15.04.2025).

7. Think DSP (Digital Signal Processing in Python) / Allen B. Downey [Електронний ресурс]. – URL: https://greenteapress.com/wp/think-dsp/. (дата звернення: 15.04.2025).

8. Початковий код інструмента для побудови графіків функцій [Електронний ресурс]. – URL: https://github.com/FelixCukerman/GraphBuilder (дата звернення: 15.04.2025).

9. Розгорнутий сайт для побудови графіків функцій [Електронний ресурс]. – URL: https://felixcukerman.github.io/GraphBuilder/ (дата звернення: 15.04.2025).

10. Гулівата І.О., Ніколіна І.І. Сучасні освітні технології: особливості представлення навчального контенту. *Фізико-математична освіта*, 2019. №3(21). С. 48-52. URL:http://fmo-journal.fizmatsspu.sumy.ua/journals/2019-v3-21/2019_3-21-Hulivata-Nikolina_FMO.pdf (дата звернення: 15.04.2025).

УДК 338.47:004.032.26

Гуральник А. Б., кандидат технічних наук

ORCID https://orcid.org/0000-0003-1977-6338

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ПРОВАДЖЕННЯ НЕЙРОМОДЕЛЕЙ У ВИРОБНИЦТВІ ЧЕРЕЗ ВИКОРИСТАННЯ PROMPT ІНЖИНІРИНГУ

В останні роки значно зросла роль нейромоделей у трансформації виробничих процесів, що дозволяє підприємствам досягати нових рівнів автоматизації й ефективності. Нейромоделі, які базуються на принципах глибинного навчання, можуть обробляти великі обсяги виробничих даних, виявляти приховані закономірності та допомагати у прийнятті стратегічних рішень.

Вирішальним чинником їх ефективного використання стає впровадження технологій prompt інжинірингу. Prompt інжиніринг – це методика формулювання оптимальних запитів для взаємодії зі штучними інтелектами, що дозволяє отримувати максимально релевантні та точні відповіді на конкретні виробничі завдання. Завдяки цьому виробництва можуть швидко адаптувати процеси під зміну умов ринку, оптимізувати витрати, скорочувати простої та підвищувати якість продукції.

Використання нейромоделей разом із prompt інжинірингом у промисловості відкриває нові перспективи для вдосконалення логістики, управління запасами, технічного обслуговування обладнання та контролю якості продукції. Водночас для досягнення максимальної віддачі від цих технологій важливо залучати фахівців, які мають компетенції у сфері машинного навчання, аналітики даних і prompt інжинірингу. Такий підхід дозволяє забезпечити інтеграцію сучасних цифрових рішень у виробниче середовище, що сприятиме сталому розвитку підприємств і підвищенню їхньої конкурентоспроможності на ринку.

Ключові слова: *інтерактивна система, нейромережі, економічні проблеми, інформаційна база.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах індустріального розвитку виробничі підприємства стикаються із зростаючим тиском з боку конкурентів, динамічними змінами на ринку, необхідністю підвищення продуктивності, якості продукції та гнучкості у реагуванні на зовнішні виклики. Особливо гострою стає проблема швидкої обробки великих масивів різнорідних даних, які постійно генеруються у виробничих процесах – від роботи обладнання й руху сировини до поведінки споживачів і зовнішніх ринкових впливів. Традиційні методи аналітики, навіть із використанням класичних алгоритмів автоматизації, часто не справляються з обсягами та складністю сучасних виробничих даних, не дозволяють ефективно виявляти закономірності, що впливають на кінцевий результат.

У зв’язку з цим дедалі більшої актуальності набувають штучний інтелект, машинне навчання і, зокрема, нейромережеві моделі. Вони здатні здійснювати

складний багаторівневий аналіз даних у режимі реального часу, прогнозувати збої, оптимізувати виробничі ланцюги, а також підказувати оптимальні рішення з управління запасами, логістикою, якістю продукції й навіть обслуговуванням обладнання. Однак успішна інтеграція нейромоделей у виробниче середовище потребує не лише технічної інфраструктури, а й розробки нових підходів до взаємодії людини й ШІ, зокрема через використання методів prompt інжинірингу.

Prompt інжиніринг – це новітній напрям, що полягає у формуванні грамотних, релевантних і максимально ефективних запитів до нейромережевих моделей для отримання точних, корисних і практичних результатів. Без відповідної підготовки працівників, чітких інструкцій і стандартів формування запитів, а також адаптації промптів до специфіки виробничого середовища, потенціал нейромоделей може бути суттєво заниженим. Помилки у побудові промптів призводять до неповних або хибних відповідей ШІ, втрати часу, підвищення витрат і навіть ризику виникнення критичних ситуацій у виробництві.

Суттєвим викликом залишається також питання інтеграції prompt інжинірингу в існуючу IT-інфраструктуру підприємства, налагодження ефективної комунікації між технічними та управлінськими підрозділами, а також розробка нових підходів до навчання персоналу. Поширеною є ситуація, коли на підприємствах немає фахівців, які б володіли не лише технічними знаннями, але й компетенціями у галузі машинного навчання, аналітики даних та створення ефективних промптів для різних виробничих завдань.

Ще одним аспектом є недостатня розробленість методичних основ щодо оцінювання ефективності застосування prompt інжинірингу в реальних виробничих умовах, відсутність апробованих практик інтеграції нейромоделей у бізнес-процеси, недооцінка ризиків, пов’язаних із захистом даних, етичними та юридичними аспектами використання штучного інтелекту. В умовах постійної зміни технологічного ландшафту підприємства часто не встигають адаптуватися до нових вимог, що знижує їхню конкурентоспроможність.

Виходячи з вищевикладеного, виникає комплексна проблема: як забезпечити ефективне впровадження нейромоделей у виробництво шляхом розробки й адаптації промпт-інжинірингу, з урахуванням галузевих особливостей, потреб підприємств, рівня підготовки персоналу, стану IT-інфраструктури й обмежень щодо безпеки та якості даних. Необхідність вирішення цієї проблеми обумовлюється прагненням підвищити продуктивність, знизити витрати, скоротити час прийняття рішень та досягти вищої точності у прогнозуванні та управлінні виробничими процесами. Дослідження в цій сфері є надзвичайно актуальними для забезпечення сталого розвитку підприємств у цифрову епоху, підвищення їхньої інноваційної спроможності та конкурентних переваг на світовому ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В останні роки спостерігається зростання кількості наукових робіт, присвячених впровадженню штучного інтелекту та нейромоделей у виробничі процеси. Особливу увагу у літературі приділено prompt-інжинірингу як ключовому елементу успішної інтеграції генеративних моделей у промисловості.

Одним із найбільш ґрунтовних джерел з цієї тематики є публікація Liu, W., Yuan, Z., & Ma, Y. (2023) «Prompt Engineering for Large Language Models: A Survey» (arXiv:2304.07917). У цій роботі дослідники підкреслюють, що prompt-інжиніринг дозволяє адаптувати великі мовні моделі до вирішення вузькоспеціалізованих виробничих задач, таких як прогнозування відмов устаткування, оптимізація маршрутів транспортування та автоматизація технічної документації. Автори акцентують, що для підвищення ефективності нейромоделей на виробництві доцільно використовувати інженерно підібрані промпти, які враховують специфіку виробничих процесів та мову галузі. У публікації наведено практичний приклад: адаптація моделей GPT-3 для автоматичного аналізу даних IoT-сенсорів на виробничих лініях, де prompt-інжиніринг дозволив суттєво зменшити кількість хибних спрацювань і підвищити якість діагностики.

У статті M. Bommasani et al. «On the Opportunities and Risks of Foundation

Models» (2021, Stanford University, arXiv:2108.07258) детально досліджуються можливості застосування великих мовних моделей (foundation models) у промисловості. Дослідники відзначають, що правильне формулювання промптів дозволяє нейромережам ефективно виконувати задачі, пов'язані з технічним обслуговуванням обладнання, контролем якості продукції та автоматизованим складанням звітів. У роботі описується експеримент із використанням prompt-інжинірингу для оптимізації енергоспоживання виробничих систем, що призвело до зниження витрат на 12% у порівнянні з традиційними підходами.

Дослідження L. Kocheturov, A. Shchur, & E. Gusev (2023), «Large Language Models in Industry: A Survey» також заслуговує на увагу, оскільки містить аналіз реальних кейсів промислового застосування нейромоделей у поєднанні з prompt-інжинірингом. Автори звертають увагу на необхідність розробки корпоративних стандартів для формування промптів у виробничому середовищі та підкреслюють, що постійна оптимізація вхідних запитів забезпечує покращення якості автоматизованого контролю та оперативної підтримки виробничих рішень. Зокрема, в роботі наведено приклад компанії Siemens, яка використовує власні розробки на базі LLM та prompt-інжинірингу для прогнозування збоїв у роботі обладнання та автоматичного коригування технологічних карт.

На прикладі дослідження H. Peng et al. (2023), «Check Your Prompts Before You Wreck Your Results: Benchmarking Robustness for Prompt-based Language Models» (EMNLP 2023), можна побачити, що точність і релевантність результатів LLM у виробничих завданнях прямо залежить від правильності побудови промптів. Вчені експериментально довели, що чітко сформульовані промпти забезпечують стабільну якість рішень навіть за умов варіативності виробничих даних і багатомовного середовища.

Аналітичний огляд «Prompt Engineering in Manufacturing» на ресурсі 101blockchains.com також містить сучасні приклади впровадження prompt-інжинірингу у виробництво, зокрема для автоматизації логістики, обліку та управління запасами. Автори огляду акцентують увагу на необхідності навчання персоналу основам prompt-інжинірингу для досягнення максимальних результатів від використання нейромоделей.

Усі перелічені дослідження свідчать про те, що успішне впровадження нейромоделей у виробництво можливе лише за умови використання професійного prompt-інжинірингу, що забезпечує релевантність відповідей штучного інтелекту та адаптацію системи до конкретних завдань підприємства. Подальші наукові пошуки у цьому напрямку сприятимуть підвищенню ефективності виробничих процесів, зростанню продуктивності та забезпеченню стійкої конкурентоспроможності компаній у цифрову епоху.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження нейромоделей у виробничі процеси на основі застосування prompt-інжинірингу. Дослідження спрямоване на визначення ключових підходів до формування ефективних промптів, аналіз впливу prompt-інжинірингу на якість і релевантність роботи нейромереж у виробництві, а також на розробку методичних рішень для адаптації сучасних генеративних моделей під потреби підприємств. Досягнення поставленої мети дозволить забезпечити підвищення продуктивності, гнучкості та інноваційного потенціалу виробничих систем у контексті цифрової трансформації промисловості.

Виклад основного матеріалу. Інтеграція нейромоделей у виробничі процеси відкриває новий етап у цифровій трансформації промисловості, підвищуючи рівень автоматизації, гнучкості управління та ефективності використання ресурсів. Ефективність впровадження таких інструментів значною мірою визначається якістю та точністю формулювання промптів, тобто вхідних запитів до мовних моделей. Сучасні дослідження доводять, що правильний підхід до prompt-інжинірингу дозволяє отримати не лише загальні, а й вузькоспеціалізовані відповіді, адаптовані до конкретних виробничих умов, що суттєво розширює потенціал застосування штучного інтелекту у виробничому середовищі.

На практиці використання промптів у виробництві дозволяє нейромоделям вирішувати цілий комплекс задач. Наприклад, при аналізі даних із сенсорів на виробничих лініях модель може отримати завдання: «Аналізуй дані з температурних та вібраційних сенсорів для визначення ймовірності виникнення

дефекту на лінії збірки. Виведи список ділянок із ризиком понад 70%.» Відповідно до цього промпту система ідентифікує критичні ділянки в реальному часі, що дозволяє операторам своєчасно реагувати й мінімізувати можливі втрати. У питаннях технічного обслуговування і прогнозування стану обладнання промпти на кшталт: «На основі історичних даних про аварії двигунів сформулюй перелік ключових показників для раннього попередження про вихід обладнання з ладу» забезпечують впровадження концепції предиктивного сервісу, коли обслуговування планується не за графіком, а згідно з реальним станом техніки. Це сприяє зменшенню простоїв і неочікуваних збоїв, підвищуючи загальну ефективність виробничої системи.

Крім того, моделі штучного інтелекту з використанням ретельно сконструйованих промптів дозволяють оптимізувати логістичні процеси, коли система отримує запит: «Оптимізуй маршрут доставки комплектуючих на основі поточної завантаженості складу та прогнозу заторів у місті», і на основі аналітики формує найраціональніші маршрути та розклади. У сфері документації та стандартизації промпти типу: «Згенеруй покрокову інструкцію для монтажу нового обладнання на основі специфікації виробника» дозволяють автоматизувати створення технічних документів, скорочуючи людські витрати і забезпечуючи відповідність внутрішнім стандартам.

Рисунок 1 – Схема навчання нейронної мережі

Не менш важливою є здатність великих мовних моделей на основі промптів виконувати аналітичну підтримку управлінських рішень. Приміром, запит

«Оціни ризики зміни постачальника сировини з урахуванням історичних даних про затримки і якість поставок» дає змогу менеджменту отримувати об’єктивну, всебічну оцінку ситуації та приймати зважені рішення на основі інтегрованої обробки великих масивів виробничої інформації.

Таким чином, prompt-інжиніринг у виробництві виступає критично важливим інструментом підвищення якості взаємодії між людиною і нейромережею. Саме правильне формулювання промптів дозволяє адаптувати штучний інтелект до потреб підприємства, забезпечуючи релевантність, точність і цінність рішень, що пропонуються системою. У підсумку, це забезпечує значне підвищення продуктивності, мінімізацію витрат, прискорення бізнес-процесів і зміцнення конкурентних переваг виробничих компаній у сучасних умовах цифрової економіки.

Висновки. Використання нейромереж у науці та економіці є перспективним і потенційно революційним. Ці технології можуть вирішувати складні завдання, які традиційними методами важко або неможливо аналізувати. Проте для їх ефективного використання потрібні фахівці з глибокими знаннями в області машинного навчання та обробки даних.

Використання нейромереж у науці дозволяє проводити більш точні дослідження та виявляти складні зв'язки між різними факторами. Наприклад, в медицині вони можуть прогнозувати розвиток хвороб та визначати найефективніше лікування, що підвищує якість медичної діагностики та лікування. Також нейромережі використовуються для аналізу генетичних даних, що допомагає краще розуміти спадкові особливості та ризики різних захворювань, що сприяє розвитку індивідуального підходу до лікування та профілактики.

Основою для подальшого розвитку є постійне вдосконалення нейромереж, розширення їх функціональності та навчання нових. Вони допомагають швидко аналізувати великі обсяги даних і роблять прогнози на основі цих даних.

У сучасному світі важливо розуміти, що нейромережі можуть бути використані не лише для наукових досліджень, а й для покращення бізнес-

процесів. Вони допомагають підприємствам розробляти стратегії збереження найкращого персоналу та аналізувати споживчі звички клієнтів. З урахуванням всіх цих можливостей важливо продовжувати розвивати та вдосконалювати нейромережі як інструмент для вирішення складних наукових та економічних завдань.

Список використаних джерел:

1. Sahoo P., Singh A. K., Saha S., Jain V., Mondal S., Chadha A. A Systematic Survey of Prompt Engineering in Large Language Models: Techniques and Applications \[Електронний ресурс] // arXiv. – 2024. – № 2402.07927. – Режим доступу:

https://arxiv.org/abs/2402.07927.([arXi][1])

2. Bommasani R., Hudson D. A., Adeli E., Altman R., Arora S., von Arx S., Bernstein M. S., Bohg J., Bosselut A., Brunskill E., Brynjolfsson E., Buch S., Card D., Castellon R., Chatterji N., Chen A., Creel K., Davis J. Q., Demszky D., Donahue C., Doumbouya M., Durmus E., Ermon S., Etchemendy J., Ethayarajh K., Fei-Fei L., Finn C., Gale T., Gillespie L., Goel K., Goodman N., Grossman S., Guha N., Hashimoto T., Henderson P., Hewitt J., Ho D. E., Hong J., Hsu K., Huang J., Icard T., Jain S., Jurafsky D., Kalluri P., Karamcheti S., Keeling G., Khani F., Khattab O., Koh P. W., Krass M., Krishna R., Kuditipudi R., Kumar A., Ladhak F., Lee M., Lee T., Leskovec J., Levent I., Li X. L., Li X., Ma T., Malik A., Manning C. D., Mirchandani S., Mitchell E., Munyikwa Z., Nair S., Narayan A., Narayanan D., Newman B., Nie A., Niebles J. C., Nilforoshan H., Nyarko J., Ogut G., Orr L., Papadimitriou I., Park J. S., Piech C., Portelance E., Potts C., Raghunathan A., Reich R., Ren H., Rong F., Roohani Y., Ruiz C., Ryan J., Ré C., Sadigh D., Sagawa S., Santhanam K., Shih A., Srinivasan K., Tamkin A., Taori R., Thomas A. W., Tramèr F., Wang R. E., Wang W., Wu B., Wu J., Wu Y., Xie S. M., Yasunaga M., You J., Zaharia M., Zhang M., Zhang T., Zhang X., Zhang Y., Zheng L., Zhou K., Liang P. On the Opportunities and Risks of Foundation Models \[Електронний ресурс] // arXiv. – 2021. – № 2108.07258. – Режим доступу: https://arxiv.org/abs/2108.07258.

3. Kocheturov L., Shchur A., Gusev E. Large Language Models in Industry: A Survey \[Електронний ресурс] // arXiv. – 2023. – № 2306.10181. – Режим доступу: https://arxiv.org/abs/2306.10181.

4. Peng H., Zhang L., et al. Check Your Prompts Before You Wreck Your Results: Benchmarking Robustness for Prompt-based Language Models \[Електронний ресурс] // Proceedings of the 2023 Conference on Empirical Methods in Natural Language Processing (EMNLP 2023). – Режим доступу: [https://aclanthology.org/2023.emnlpmain.103/](https://aclanthology.org/2023.emnlp-main.103/).

5. Prompt Engineering in Manufacturing \[Електронний ресурс] // 101 Blockchains. – Режим доступу:

https://101blockchains.com/prompt-engineering-in manufacturing/.

6. Li H., Leung J., Shen Z. Towards Goal-oriented Prompt Engineering for Large Language Models: A Survey \[Електронний ресурс] // arXiv. – 2024. – № 2401.14043. – Режим доступу:

https://arxiv.org/abs/2401.14043.

7. Liu X., Wang J., Sun J., Yuan X., Dong G., Di P., Wang W., Wang D. Prompting Frameworks for Large Language Models: A Survey \[Електронний ресурс] // arXiv. – 2023. – № 2311.12785. – Режим доступу: https://arxiv.org/abs/2311.12785.

8. Zhao W. X., Zhou K., Li J., Tang T., Wang X., Hou Y., Min Y., Zhang B., Zhang J., Dong Z., Du Y., Yang C., Chen Y., Chen Z., Jiang J., Ren R., Li Y., Tang X., Liu Z., Liu P., Nie J. Y., Wen J. R. A Survey of Large Language Models \[Електронний ресурс] // arXiv. – 2023. – № 2303.18223. – Режим доступу: https://arxiv.org/abs/2303.18223.

9. Zhu K., Wang J., Zhou J., Wang Z., Chen H., Wang Y., Yang L., Ye W., Zhang Y., Gong N. Z., Xie X. PromptRobust: Towards Evaluating the Robustness of Large Language Models on Adversarial Prompts \[Електронний ресурс] // arXiv. – 2023. – № 2306.04528. – Режим доступу: https://arxiv.org/abs/2306.04528.

10. Dong N. A Survey of Prompt Engineering for Large Language Models \[Електронний ресурс] // Medium. – 2023. – Режим доступу: https://natedong72.medium.com/a-survey-of-prompt-engineering-for-large-language-models-416bbed684cb.([Medium][2])

УДК 004.42:51:378.091(045)

Гусак Л. П., кандидат педагогічних наук, доцент
ORCID https://orcid.org/0000-0002-0022-9644
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ ВИЩОЇ МАТЕМАТИКИ

Розглянуто зарубіжні системи дистанційного навчання математики: внутрішньовузівські, міжвузівські, надвузівські, національні, регіональні та глобальні (у тому числі системи відкритої освіти: MIT OCW, Coursera, Udacity, EdX, Saylor тощо). Показано, що останніми роками мають місце тенденції зростання уваги до поточного контролю знань та посилення контакту учнів з викладачем, а також проникнення технологій дистанційного навчання до системи очної освіти.

Ключові слова: *навчання математики, дистанційне навчання, змішане навчання, системи відкритої освіти.*

Постановка проблеми. Сучасний рівень розвитку інформаційних технологій істотно розширив можливості пошуку інформації та незворотно трансформував інформаційне середовище. Ці революційні зміни торкнулися не лише вищої школи України, але й загальносвітові тенденції часткової віртуалізації вищої професійної освіти не зможуть обійти її стороною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження зарубіжного досвіду дистанційного навчання вищої математики свідчить про значний інтерес до цієї теми, особливо в контексті швидкої цифровізації освіти, викликаної глобальними викликами. Зокрема, Г.О. Козлакова розглядає програмне забезпечення та методики, які застосовуються в міжнародній практиці, і порівнює їх із українськими підходами, акцентуючи на адаптації до локальних освітніх потреб, А.О. Агейчева аналізує інноваційні підходи до структури курсів та використання онлайн-платформ, таких як Moodle, для викладання

математичних дисциплін, В.М. Антонов розглядає логіку побудови дистанційних курсів, включаючи вищу математику, спираючись на зарубіжний досвід США та Європи. Вчені В.В. Сеник, Т.В. Магеровська, О.І. Зачек, Д.В. Магеровський проаналізували зарубіжний досвід, зокрема США, Великобританії та Канади, де дистанційне навчання математики інтегрується через масові відкриті онлайн-курси (MOOCs) та спеціалізовані платформи. Вони зазначають, що іноземні практики, такі як використання систем тестування (Item Response Theory, IRT) для оцінки знань, можуть бути адаптовані в Україні. О. Гойстер посилається на європейські країни (Великобританія, Німеччина, Франція), де активно впроваджуються технологічні інновації в дистанційній освіті, включаючи синхронні та асинхронні методи, які можуть застосовуватися до математичних курсів.

Проблемою дистанційного навчання вищої математики займалися також іноземні вчені. Так, Девід А. Вілей та інші часто згадують платформи, такі як Moodle, Blackboard, або спеціалізовані математичні інструменти (Mathematica, GeoGebra), які використовуються для дистанційного викладання вищої математики. Дослідження показують, що інтерактивні симуляції та візуалізації підвищують розуміння складних тем, таких як диференціальні рівняння чи лінійна алгебра. Роботи Твендж та інших підкреслюють важливість адаптивних систем, які підлаштовуються під рівень знань студента, що особливо актуально для вищої математики. Дослідники, такі як Андерсон, Діана Лауріллард зазначають, що брак зворотного зв’язку та низька самомотивація студентів є ключовими перешкодами в дистанційному навчанні математики.

Дослідження підкреслюють, що ефективне дистанційне навчання вимагає балансу між технологіями, педагогічними підходами та підтримкою студентів. Адаптація зарубіжного досвіду може значно підвищити якість математичної освіти в Україні, особливо в умовах цифровізації.

Метою статті є аналіз ключових аспектів організації дистанційного навчання вищої математики за кордоном.

Виклад основного матеріалу. Серед дисциплін, залучених до

дистанційного навчання, математика займає дуже помітне місце (поступаючись лише вивченню інформаційних технологій, іноземних мов). Якщо виключити з розгляду позамережні форми дистанційного навчання та навчання елементарної математики, то решта систем дистанційного та змішаного навчання математиці можна розділити наступні групи:

- внутрішньовузівські;
- міжвузівські – створені під час співпраці кількох університетів;
- надвузівські, в яких загальні ресурси дистанційного навчання адресуються викладачам різних університетів без формального залучення ЗВО до консорціуму;
- національні та регіональні, орієнтовані на конкретну країну чи групу країн;
- глобальні, орієнтовані на студентів та вільних слухачів усього світу – комерційні та некомерційні (системи відкритої освіти).

Побудова внутрішньовузівських систем дистанційного та змішаного навчання значною мірою визначається програмним забезпеченням, що використовується для них.

В даний час існує кілька десятків пакетів, що реалізують LMS (learning management systems, системи управління навчанням) і LCMS (learning content management system, системи управління навчальним контентом), більшість з яких реалізовані відповідно до збірки стандартів SCORM (Sharable Content Object Reference Model, зразкова модель об’єкта вмісту для спільного використання), що регламентує всі аспекти дистанційного навчання (аж до організації навчального матеріалу). Серед найпопулярніших сучасних LMS можна відзначити: Blackboard (близько 50% ринку), Moodle (близько 20%) та Desire2Learn (близько 10%), eCollege (близько 5%). Крім того, набирають популярність вільні LMS: ATutor, Claroline, Dokeos, EFront, ILIAS, Sakai, Scoology, TCExam, OLAT та його форк OpenOLAT. У більшості випадків і контент, і тестові завдання внутрішньовузівських систем доступні або в межах локальної мережі ЗВО, або паролем через сайт університету. Прикладом університетського сайту, на якому всі завдання реалізовані через LMS (Moodle), є сайт University College London.

Існують LMS, орієнтовані лише тестові завдання. Серед них найбільший інтерес представляє проект WeBWorK, розроблений університетом Рочестера і що базується на колекції завдань OpenProblemLibrary (OPL) і включає понад 25 тисяч завдань з математики. Система WeBWorK використовується у кількох сотнях університетів (переважно в США, але й у багатьох інших країнах).

Принципово інший підхід був реалізований університетом Північної Кароліни: розроблений там сайт Webassign, призначений для поточного та модульного контролю з математики, фізики та хімії, став доступним викладачам інших ЗВО безпосередньо – без розміщення програмного забезпечення на їхніх серверах. Цей сайт має, серед іншого, досить розвинені можливості для введення формул та графіків та спеціалізується на математиці, фізиці та хімії. Цей ресурс безкоштовний для викладачів, але є платним для студентів (хоча в ряді випадків плата включена до вартості підручника). В даний час Webassign використовують викладачі кількох сотень навчальних закладів по всьому світу, причому не тільки англомовних.

Серед веб-ресурсів, що спеціалізуються на тестуванні, слід зазначити також ресурс Perdisco, який використовується в низці університетів США, Канади, Австралії та Нової Зеландії та країн Азії (він спеціалізується на економічних науках, і з математики на ньому присутні лише статистика та математичні методи в економіці).

Системи WeBWorK, Webassign та Perdisco можна класифікувати як надвузівські системи дистанційного навчання. Як надвузівську систему можна охарактеризувати і проєкт Connexions, що базується в Університеті Райс (Х'юстон): він є динамічним репозиторієм освітніх матеріалів з можливостями коментування та рецензування.

Прикладом міжвузівської системи дистанційного навчання є британський ресурс MAGIC, який забезпечує трансляції лекцій з математики, що проводяться в 20 університетах Великобританії, але тільки для IP-адрес університетів, що входять до асоціації.

Ще одним прикладом міжвузівської системи можна назвати ресурс The

Connected Cirriculum Project (CCP), реалізований Дюкським університетом (штат Північна Кароліна) та університетом штату Монтана. Особливістю цього ресурсу є використання навчальних модулів, реалізованих на основі популярних математичних пакетів (Maple, Mathematica, а також Matcad та MatLab). Цей підхід поєднує гнучкість веб-сторінок із розвиненими можливостями систем комп'ютерної алгебри [3].

Національні системи дистанційного навчання реалізовані в кількох десятках країн, але найбільшими з них є китайська CORE (China Open Resources for Education) та індійська NPTEL (National Programmeon Technology Enhanced Learning). В англомовній системі NPTEL представлено понад 70 курсів з математики, приблизно для третини з них контент знаходиться у вільному доступі. Серед регіональних систем інтерес представляє Віртуальний африканський університет AVU (avu.org) із тримовним контентом (англійська, французька, португальська).

У Європі найбільшим постачальником дистанційного навчання є британський відкритий університет (Open University). Основними освітніми ресурсами університету є OpenLearn, що представляє науково-популярні статті, та LabSpace, де доступні систематичні курси із зазначенням кількості годин на їхнє навчання. Втім, серед кількох десятків математичних курсів, які пропонують університет, до вищої математики можна віднести лише один курс – з основ топології. Ще одним схожим за функціональністю ресурсом є ALISONstandsfor «Advance Learning Interactive Systems Online», що надає платні та безкоштовні-короткострокові курси з сертифікацією. Рівень математичних курсів також обмежений елементарною математикою.

Важливим інформаційним ресурсом є сайт Американської математичної асоціації (Mathematical Association ofAmerica, MAA). Він включає бібліотеку матеріалів MathDL, орієнтовану на підтримку створення інтерактивних навчальних матеріалів з математики.

Найбільш успішною виявилася модель відкритого навчання Open Course Ware (OCW), яку реалізував Массачусетський технологічний інститут (MIT),

який розпочав розміщення курсів в інтернеті в 2002 році. Зараз MIT – загальновизнаний світовий лідер системи відкритої освіти. Після MIT принципи OSW прийняли понад десять ЗВО США, окремі ЗВО Німеччини, Нідерландів, Японії, Китаю, Індії, Бразилії та Мексики тощо. Спеціально для Африки було запущено ресурс Students Circle Network; вони мають деяку додаткову функціональність, що перетворює його на спеціалізовану соціальну мережу, але в плані контенту неоригінальний (на відміну від AVU): всі математичні курси запозичені у MIT.

Популярним ресурсом відкритої освіти стає і проєкт Udacity, схема навчання в якому подібна до Coursera, але кількість курсів поки що не настільки велика.

На тлі успіху Coursera та Udacity наприкінці 2012 MIT і Гарвардський університет запустили проєкт EdX, який також передбачає жорсткий тимчасовий контроль успішності та видачу сертифікатів.

Ще одним ресурсом вільної освіти, що швидко розвивається, є проєкт Saylor, започаткований великим американським підприємцем Майклом Сейлором. Цей ресурс базується на спеціально написаних для нього підручниках, доступних навіть без запису на курс. По кожному курсу передбачена можливість складання іспиту та отримання сертифіката. Можна відзначити також проєкт навчання математичної статистики, що реалізується Інститутом цифрових досліджень та освіти, що знаходиться в Каліфорнії (The Institute for Digital Researchand Education).

Висновки. Узагальнюючи огляд, можна відзначити, що вже зараз будь-хто, хто на достатньому рівні володіє англійською мовою та має доступ до інтернету, може самостійно вивчити вищу математику на рівні провідних ЗВО.

Перспективи подальших досліджень. Очевидно, що протягом найближчих років кількість ресурсів дистанційного навчання зростатиме, а їх інформативність та функціональність підвищуватиметься. При цьому найуспішнішими виявляться саме ті системи дистанційних курсів, у яких достатньо уваги приділено поточному контролю та реалізовано зворотний зв’язок між здобувачем вищої освіти та викладачем.

Список використаних джерел:

1. Blair B.S. Babson research finds most institutions remain undecided about massive open online courses. URL: http://www.babson.edu/News-Events/babson-news/Pages/130107-2012-survey-of-online-learning-results.aspx. (дата звернення: 19.04.2025).

2. Hodds M. Adapting Mathematics Support in Higher Education for Online Delivery. MSOR Connections, 2020. 18(3), 14–20. DOI: 10.21100/msor.v18i3.1087

3. Fitchett S. Teaching with Duke's CCP Materials. *Journal of Online Mathematics and its Applications*. URL: http://mathdl. maa.org/mathDL/4/? pa=content&sa=viewDocument&nodeId=440&bodyId=487. (дата звернення: 09.05.2025).

4. Karrer T. Understanding E-Learning 2.0 URL: http://www.astd.org/Publications/Newsletters/Learning-Circuits/ Learning-Circuits-Archives/2007/07/Understanding-E-Learning-20. (дата звернення: 11.05.2025).

УДК 004.896

Дементьєв С. Ю., кандидат технічних наук
ORCID https://orcid.org/0009-0006-1322-6756
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ІНФОРМАЦІЙНА СИСТЕМА ТРЕКІНГУ ОБ'ЄКТІВ ДЛЯ ЛЮДЕЙ З ВАДАМИ ЗОРУ

Пропонується концепція вбудованої системи, яка дозволяє візуально, тактильно і акустично зрозуміти положення окремого гравця в межах спортивного поля. Розглянуто декілька підходів до технічної реалізації механізму руху гравця щоб забезпечити максимальну швидкість і плавність руху. Показано декілька концепцій механіки керування руху на базі крокових двигунів а також спеціалізованих драйверів TMC22xx/DRV88xx для них. Представлено діаграму

розрахунку прискорення, гальмування та непрямого руху двигунів. Описано алгоритм автоматичного калібрування механіки системи а також систему роботи автоматичного позиціонування координати у просторі. За мастер-контроллер для керування рухом а також отримання даних з серверів вибрано Raspberry Pi compute module, який є мозком вбудованої IoT системи і має достатню потужність для керування одночасно багатьма процесами а також потужну периферію включно з бездротовими інтерфейсами Wi-Fi та Bluetooth. Розглянуто внутрішні протоколи обміну даними між процесами а також зовнішні протоколи для отримання даних про ігровий процес в реальному часі.

Ключові слова: *Відображення інформації, вади зору, інклюзія, керування рухом, кроковий двигун, IoT, C++, UART, калібрування, керування швидкістю руху.*

Постановка проблеми. Надзвичайне різноманіття портативних дисплеїв, планшетів, електронних табло та інших пристроїв для візуального відтворення інформації на сьогодні дозволяє перекрити практично будь-які побутові а також промислові задачі. Проте практично усі ці засоби в результаті видають 2D зображення на площині екрану, яке людина «читає» очима і перетворює у той чи інший образ або об'єкт. Для виділення тексту використовують контраст між білим фоном та чорними символами, використовують певну палітру кольорів для підсилення частини зображення, або генерують динамічний відеоряд, який фактично дозволяє «спроектувати» 3D об'єкт на двовимірній площині екрану.

Аналіз останніх досліджень. Великі виробники дисплеїв продовжують розвиватися, на сьогодні вже є чимало концептів гнучких дисплеїв [1], просторових табло на базі RGB-світлодіодів, пристроїв відображення 3D об'єктів за допомогою лазерів і т.п., проте відображення інформації механічними покажчиками буде також завжди актуальним.

Механічне відображення якогось параметра системи можливо побачити з будь якого боку або кута зору, також механіка теоретично не обмежена в розмірах і часто буває дешевша, надійніша і більш інформативною за електронне відображення. Реальний механічний об'єкт можливо відчути тактильно, або навіть на смак і запах. Простими прикладами є механічних засобів відображення є настінний годинник зі стрілками, тахометр або ж покажчик рівня пального на панелі приладів в авто, метеорологічний флюгер.

В Україні та світі є багато людей із вадами зору, у яких немає фізичної можливості побачити що відбувається на екрані телевізора або монітору, проте вони можуть почути аудіо-доріжку із описом події а також тактильно за допомогою механічного покажчика оцінити поточний стан речей. Художній фільм, або наприклад балет доволі складно конвертувати в якесь механічне представлення. А от більшість спортивних змагань, в тому числі командних - цілком можливо. Наприклад футбол - рух і положення окремого гравця на полі можливо механічно передати за допомогою чіткої рухомої фігури [2], на додачу до аудіо-супроводу подій у грі.

Мета статті. Метою даної роботи є розробка концептуальної моделі портативної системи для позначення положення гравців на ігровому полі за допомогою рухомого маркера. Це дозволить людям із вадами зору краще сприймати інформацію про події у грі. Форму і розмір самого рухомого маркера можливо змінювати відповідно до типу гри або виду спорту. Також передбачається що дана система, на відміну від електронних додатків, буде більш зручним засобом для наочного представлення тактик і стратегій у спортивних іграх тренерсько-викладацьким складом команди.

Виклад основного матеріалу. Дані про переміщення гравці по полю і загалом ігрового процесу збираються з усіх можливих джерел, на сьогодні це дуже велика кількість інформації. Візьмемо на прикладі футболу. Це сенсори всередині самого м’яча, які фіксують швидкість прискорення і положення м’яча. На кожному гравці також присутні сенсори руху в бутсах, на одязі [3], а також можливі кардіо-сенсори на тілі футболіста. Також є багато датчиків на межах поля, і у воротах. До всього переліченого вище, додається також різного роду телеметрія [4] на стадіоні та з відеокамер операторів [5][6]. На рисунку 1наведено структурна схеми роботи системи. На рисунку 1 наведено структурна схеми роботи системи.

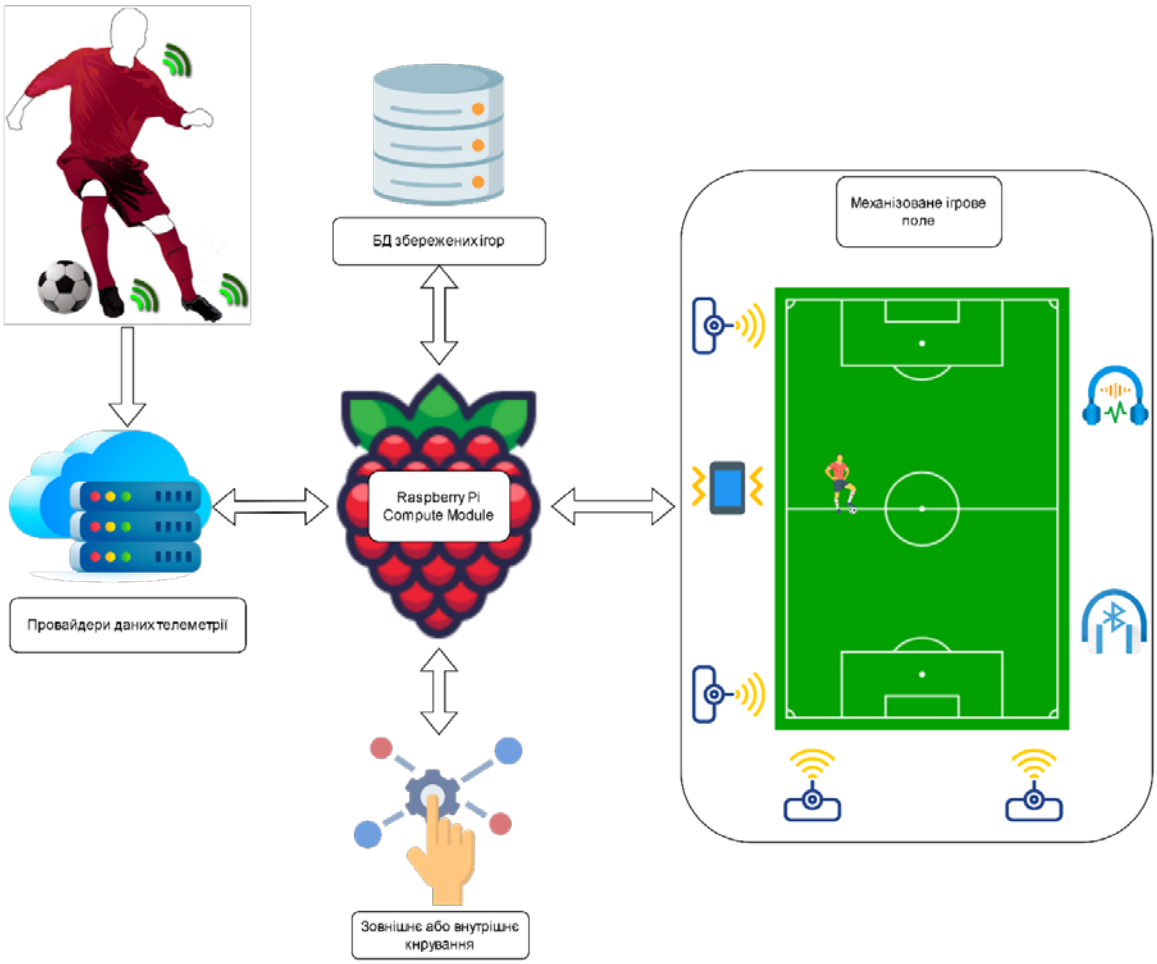

Рисунок 1 – Структурна схеми роботи системи трекінга

Усі дані телеметрії збираються на бездротові шлюзи на стадіоні і передаються на сервера, де дані телеметрії фільтруються і обробляються. Більшість даних гри не є доступними широкому загалу, та й вони здебільшого не цікаві вболівальниками. А от основна інформація про ігровий процес надається провайдерам таких послуг які на платній або безкоштовній основі дають можливість отримувати її кінцевому користувачу. Приклад даних подібної телеметрії ви можете побачити на екранах трансляції матча, як от відсоток володіння м'ячем, кількість кілометрів які пробіг гравець, максимальна силу удару тощо. Такі системи, як Hawk-Eye [7] або ChyronHego [8], використовують кілька камер високої роздільної здатності для запису позицій. А компанії Opta Sports та Wyscout [9], збирають дані гравців, використовуючи комбінацію ручного тегування та автоматизованих систем. Попередньо оброблені дані використовуються для створення теплових карт [10].

Провайдери даних надають дані зі своїх серверів користувачам в режимі онлайн або ж можуть надавати запаси попередніх ігор. Формати даних можуть бути різні, але як правило їх можна отримати у CSV, XML, або JSON подібних форматах, які легко парсити, конвертувати і передавати на подальшу обробку. Записані ігри а також цікаві навчальні ігрові ситуації можливо зберігати на окремому «On demand» сервері в оптимізованому форматі, який дозволяє пришвидшити доступ до даних та робить класифікацію даних кращою.

Центром роботи системи є Raspberry Pi Compute Module. Це потужний міні-комп'ютер на базі операційної системи (ОС) Linux, яким має потужну периферію для одночасної обробки вхідних сенсорів, обміну даними із серверами, керуванням моторами, виводу інформації на екран і обробки іншої супутньої інформації.

Отримані дані про положення гравця на полі, його швидкість та поточне прискорення система конвертує і 2D координату на полі і за допомогою двох моторів та ременів керує положенням каретки. Каретка рухається під ігровим полем, і до неї прикріплено магніт. Зверху ігрового поля ставить магнітний маркер який повністю повторює рух каретки. Калібрування положення каретки а також постійний контроль даного положення виконується чотирма оптичними датчиками на кожній стороні ігрового поля, що унеможливлює збої в роботі механіки, а також дозволяє зробити позиціонування маркера максимально точним і повторювальним. Каретку рухають по X та Y координаті два крокових двигуна напругою 24В із максимальним піковим струмом 2А. За точність, плавність та інші динамічні параметри роботи двигунів відповідають плати драйверів TMC22xx, які керуються із Raspberry Pi через GPIO, UART інтерфейси. Живлення обох моторів забезпечується блоком живлення 24В 5А. В системі присутній вібромотор, який генерує вібросигнал певної амплітуди і частоти, за типом якого користувач може розрізнити ту чи іншу подію яка відбувається зараз на полі.

Базове керування системою можливо за допомогою кількох кнопок та перемикачів. Повне керування роботою системи відбувається за допомогою протоколу команд через внутрішнє або зовнішнє (Інтернет) підключення. На рисунку 2 наведено структурну схема можливих реалізацій руху каретки.

Механічна частина системи складається із моторів які рухають ремені, які в свою чергу пересувають каретку. Каретка рухається на лінійних підшипниках по лінійних направляючих у площині X та Y у заданому логікою напрямку. Шестерні і пристрої натягування дають змогу ременю плавно рухатись і мати стабільний натяг. Усі елементи закріплені на міцній алюмінієвій рамці – базі.

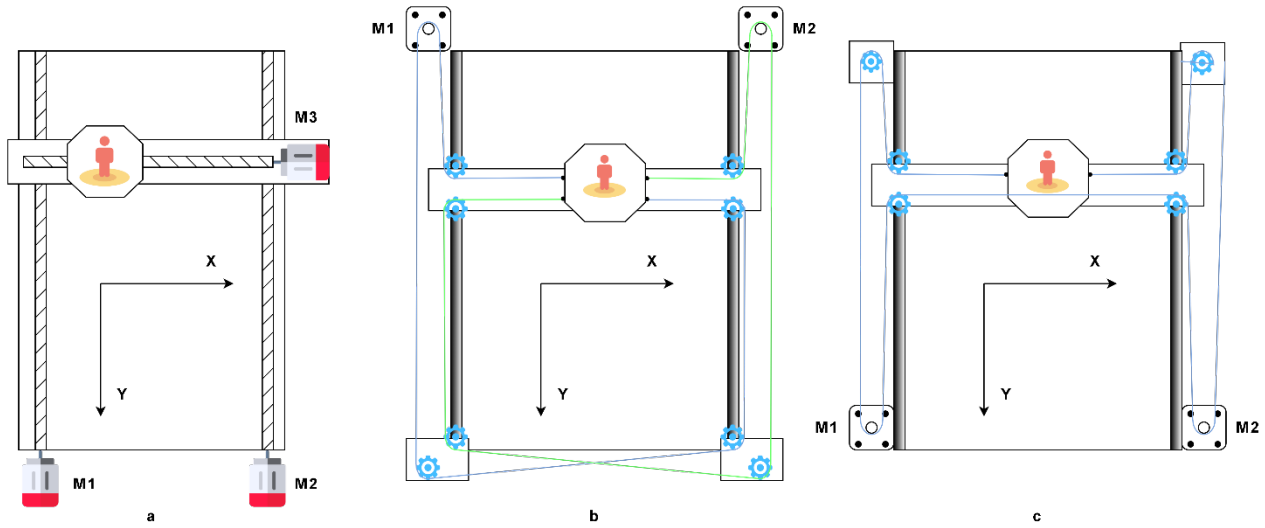

Рисунок 2 – Структурна схема руху можливих реалізацій руху каретки

Вибір конструктиву визначався основними вимогами: максимальна швидкодія руху, простота і водночас максимальна надійність системи. Розглянутий варіант «А» має вигляд класичної схеми, яку застосовують у виготовленні ЧПУ станків. Вона має два (інколи один) нижні мотори, які рухають основну балку двома ходовими гвинтами і визначає положення вісі Y . На балці розміщено ще один мотор, який ще одним ходовими гвинтом рухає каретку по вісі X. Схема «А» має такі переваги як добре позиціонування і відмінна сила утримання і пересування каретки, що актуально для ЧПУ станків, проте вона не швидка і потребує значно більше додаткових відносно дорогих компонентів ніж схеми на ременях. Ремінні схеми часто використовують у побудові 3Д принтерів дешевого і середнього сегментів ринку, тому немає проблем комплектуючими і допоміжним механізмами.

Схема «С» це родина 2-осьових механізмів під назвою H-Bots. Вони використовують 2 двигуни на одному ремені для створення руху по 2 осях.

Найпростішим типом є класичний H-Bot [11][12]. Назва «H» походить від контуру поясів які утворюють цю літеру. Двигуни обертаються в одному напрямку для руху по одній осі, для руху по іншій осі двигуни потрібно обертати в протилежних напрямках. Якщо обертати лише один двигун, обидві осі рухатимуться рівномірно (по діагоналі). Усі інші кути можливо реалізувати із відповідним передаточним числом.

H-Bot простий і надзвичайно надійний, але надає деякі обертові зусилля на механізм під завеликими навантаженнями. Наприклад коли ремінь тягнеться вниз з лівого боку букви «H» і вгору з правого боку - зусилля буде намагатися перекрутити рамку, якщо буде завеликий опір каретки в X. Схема «B» вирішує цей нюанс, вона називається CoreXY, але вона має з одного боку перехрещені ремені що ускладнює конструкцію. Окрім того довший ремінь збільшує ймовірність проблеми з його розтягуванням і позиціюванням каретки. Існують також інші схеми прокладання ременя, наприклад T-Bots, але вони є менш популярними.

В даній системі було вирішено зупинитися на класичній компоновці H-Bot вона дозволить забезпечити максимальну швидкодію руху і надійність системи за умов не прикладання завеликих навантажень на каретку, що принципі і не вимагається для даної задачі.

Номінал крокових двигунів визначався виходячи із типорозміру NEMA17 із крутним моментом 3-4 кг/см при струмі до 2A [13]. Вони, як правило використовується в 3D принтерах, екструдерах і невеликих ЧПУ верстатах.

Вибір драйвера для керування кроковим двигуном обумовлений його поширеністю легкістю підключення до Raspberry Pi compute module а також по енергоефективності. Було розглянуто серію драверів DRV88xx від компанії Pololu зокрема модель DRV8825 [14][15], а також модель TMC2209 від TRINAMIC яка врешті і було застосовано у системі [16][17]. Вона відрізняється від інших драйверів, тим, що отримує інформацію про параметри обертання із сигналів зворотної EPC та струмів обмоток. Отримані дані дозволяють досягти прецизійного і безшумного керування двигуном. Окрім то даний драйвер дозволяє максимальний струм двигуна 2A і підтримує тонке налаштування параметрів по UART інтерфейсу.

Для калібрування та підстройки положення каретки було взято лазерний датчик відстані на модулі VL53L0X. Це мініатюрний модуль датчика відстані ToF (Time-of-Flight). Дозволяє швидко і точно вимірювати відстані до 2 м. Модуль підключається через поширений послідовний інтерфейс I2C для управління пристроєм і передачі даних. Сенсор VL53L0X оснащений передовою матрицею на основі високочутливих однофотонних лавинних діодів. Принцип роботи заснований на запатентованій STMicroelectronics технології FlightSense®. Поверхнево-випромінюючий лазер VCSEL з довжиною хвилі 940 нм, виконує в датчику відстані VL53L0X роль джерела оптичного сигналу. Він оснащений вбудованим інфрачервоним фільтром. Його світіння повністю невидиме для людським оком, і забезпечує більшу дистанцію вимірювання при меншій чутливості до рівня зовнішнього освітлення і більш стійкий до перехресних перешкод, наприклад скляні поверхні. Діапазон вимірювання відстані становить від 1см до 2м.

Після вмикання живлення, аналогова частина системи готова до роботи практично відразу. Цифровому контролеру Raspberry Pi потрібно 15-20 секунд на завантаження операційної системи і запуску усіх супутніх служб ОС. Основну внутрішню логіку роботи системи наведено на рисунку 6. Якщо система простоює без дій протягом 60 сек. – задля економії електроресурсів вона автоматично переходить спочатку в режим зниженого енергоспоживання а потім у сплячий режим. Перехід у робочий режим відбувається при натисканні користувачем кнопки на панелі, або активності на порту Ethernet. Присутній світлодіод - індикатор який вказує поточний режим. На рисунку 3 наведено логіку роботи внутрішніх модулів системи.

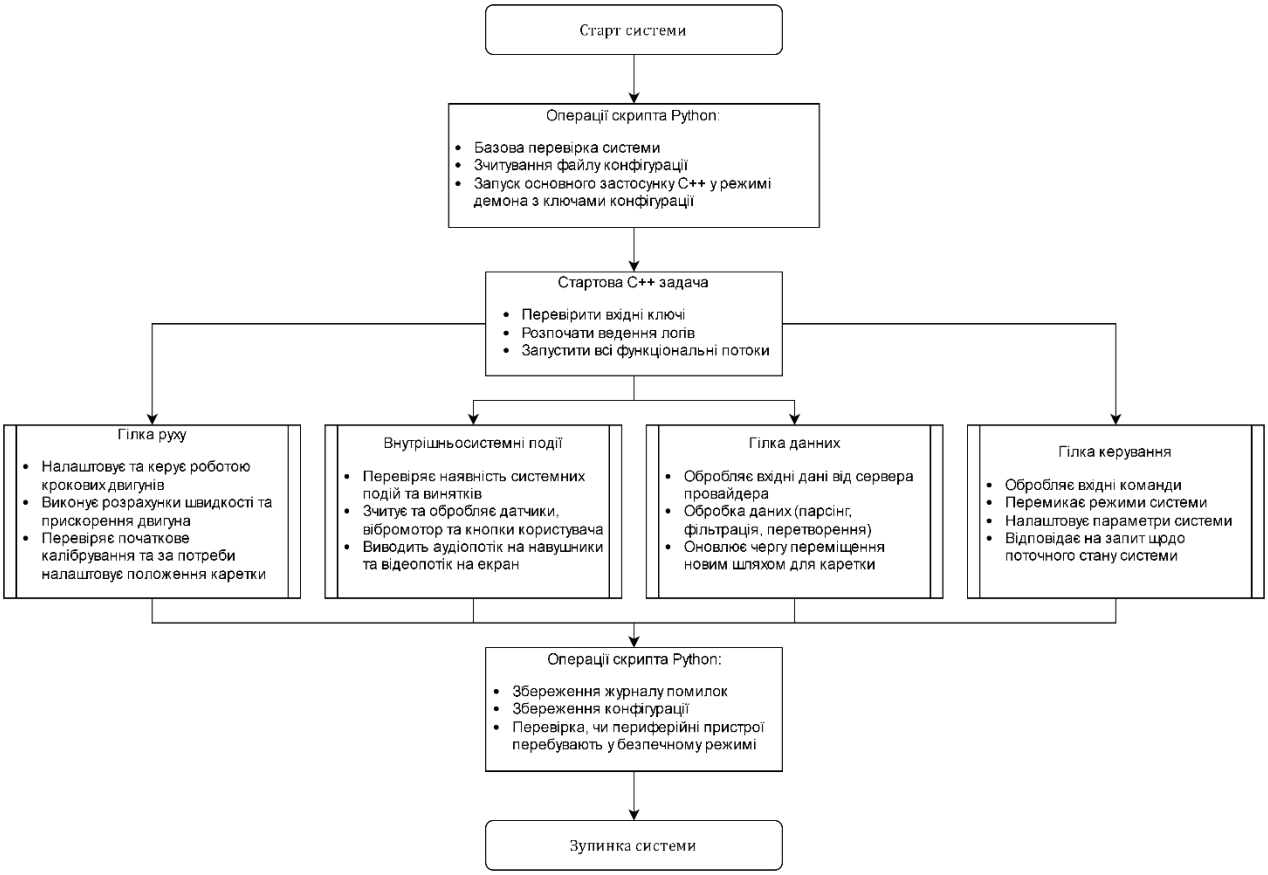

Рисунок 3 – Логіка роботи внутрішніх модулів системи

Старт системи починається із запуску Python скрипта, який перевіряє чи запущені в ОС усі потрібні служби і виконує базові налаштування. Скрипт вичитує конфігураційний файл, який містить збережені дані попереднього сеансу роботи системи і запускає програму-демон написану на мові C++ із відповідними конфігураційними ключами. Для основної задачі обрано саме C++ оскільки це забезпечує максимальну швидкодію виконання коду і відповідно роботу усіх процесів системи. Менш вибагливі до часу виконання процеси, такі як старт, завершення роботи системи та інші супутні задачі, написані на Python, так як їх легко скоригувати і додати за потреби новий функціонал.

C++ програма починається із базової задачі, яка перевіряє налаштування, ініціює старт логування та виконує запуск чотирьох основних процесів, саме які і відповідають за основну роботу системи. Розподілення роботи даної IoT системи на окремі процеси дозволяє розподілити задачі більш логічно і функціонально, дає змогу системі працювати абсолютно паралельно без відчутних затримок.

Перший процес відповідає за рух. Він проводить початкову ініціалізацію параметрів драйверів TMC2209 для оптимальної і плавної роботи двигунів. Для цього використовується два системних UART порта. Саме керування рухом виконується через GPIO інтерфейс. На початку роботи виконується калібрування положення каретки в просторі, для цього каретка зміщується спочатку по всі Y допоки не спрацює оптичний датчик, далі аналогічна операція відбувається по вісі X і каретка виставляється точно у центрі ігрового поля, що дає старт початку основного функціоналу. Для запобігання аварійних ситуацій і виходу з ладу механіки, у системі передбачено таймаут руху без спрацювання крайових датчиків, після якого припиняється рух моторів і система сигналізує про помилку.

З часом можливий невеликий дрейф положення спричинений ковзанням ременя чи пропуском кроків двигуна. Але система постійно розраховує положення каретки у просторі поля, тому коли маркер і відповідно каретка наближається до якогось краю, вона автоматично коригує своє реальне положення до очікуваного. Перший процес також розраховує оптимальну швидкість двигуна та його прискорення при зміні напрямку руху макера, фактично тут відбувається edge computing так як розрахунок параметрів руху відбувається вже після отримання даних із сервера, але перед тим як передати керування драйверами моторів.

Другий процес є серцем вбудованої IoT системи і відповідає за обробку системних подій таких як натискання користувачем на кнопки, обробка системних винятків, завершення роботи. Процес також опитує через I2C інтерфейс стан крайових датчиків, управляє сигналами на вібромотор, керує виводом аудіопотоку через I2S/BLE на навушники та виводом відеопотоку на опціональний HDMI/MIPI екран.

Третій процес відповідає за отримання даних про переміщення гравців на полі. Він отримує та обробляє дані від обраного сервера провайдера або сховища

даних. Виконує обробку даних, а саме парсинг, фільтрацію, та конвертацію у бінарний формат, який надалі додається у чергу траєкторії руху каретки, яку надалі обробляє процес, що слідкує за рухом. Якщо спрощено, то потік даних отримується в CSV форматі, стрічка за стрічкою, де належність кожного «стовпця» визначається заголовком (перша стрічка). Числа у заданих стовпцях це координати того чи іншого гравця на якого поставлений умовний маркер і надалі відбувається слідкування за його переміщенням.

Вибором стовпчика даних (себто гравця на який встановлено маркер) займається процес керування. Це четвертий, не менш важливий, процес у системі. Процес керування отримує зовнішні команди від користувача і відповідає його запити. За допомогою команд відбувається налаштування системи, вибору сервера з даними, старт, стоп гри, команда на перекалібровку системи, тощо. За допомогою команд віддалений оператор може дізнатися поточний станом системи. Сама система команд максимально проста, це власне сама команда у стрічковому вигляді і декілька параметрів які до неї додаються. Перед кожною командою передається унікальний ID - число-ключ яке постійно збільшується на одиницю з кожною новою командою, що дозволяє чітко відокремити одну команду від іншої. На кожну вхідну команду генерується відповідь із таким самим ID. Наприклад команда: «12345,RECAL» не потребує додаткових параметрів і виконає рекалібровку механіки, а наступна команда: «12346,DATASRVADDR,192.168.0.100» встановить нову IP-адресу для сервера даних. Відповідь на першу команду буде мати вигляд: «12345,0», де статус нуль означатиме виконання команди без помилок. Такий спосіб дозволяє гнучко додавати нові команди для керування роботою системи та унеможливлює втрату розуміння на яку саме попередню команду надійшла відповідь. У таблиці 1 наведено основні часові характеристики роботи системи.

Таблиця 1 – Основні часові характеристики роботи системи.

Характеристика, процес, стан	**Час виконання**	**Коментар та пояснення**
Час калібрування каретки	3...10 с	Залежить від початкового положення каретки.
Час очікування відпускання двигуна	60 с	Двигуни не утримуватимуть каретку (налаштовується)
Час очікування режиму сну	5 хв	Усі периферійні пристрої будуть вимкнені. Обчислювальний модуль переходить у режим сну (налаштовується)
Час очікування вимкнення системи	20 хв	Повністю вимикає систему (налаштовується)
Вихід із режиму сну	до 1 с	Не налаштовується
Час початкового підключення до сервера	до 2 с	Залежить від налаштувань сервера, розташування, затримки
Час реагування на команду	до 5 мс	Не налаштовується
Затримка перед рухом двигуна гравця після встановлення його нового положення	до 5 мс	Не налаштовується
Час завантаження програми	до 50 мс	Включає початкове налаштування драйвера двигуна та датчика
Час зчитування датчика	до 5 мс	Не налаштовується, хоча залежить від постачальника даних відстеження та способу отримання даних

Після отримання команди на завершення роботи, керування знову бере на себе Python скрипт, який фіксує журнал роботи, зберігає поточну конфігурацію системи, перевіряє чи вся периферія перебуває у штатному режимі і безпечно паркує ОС. У таблиці 1 наведено основні часові характеристики роботи системи.

У таблиця 2 наведено базові характеристики потужності системи, що дозволяють якісно оцінити її енергоспоживання.

Таблиця 2 – Основні характеристики потужності системи

Компонент, процес, стан	**Орієнтовна потужність**	**Коментар або пояснення**
Модуль RaspPi	2...10 Вт	Залежить від операцій та налаштувань
Крокoвий двигун	до 45 Вт	Залежить від фази руху та налаштувань драйвера
Вібраційний двигун	1 Вт	У режимі безперервної вібрації
Драйвери TMC2209	0,03 Вт	Типове споживання
Датчик VL53L0X	0,06 Вт	Середня споживана потужність при частоті 10 Гц з послідовністю вибору діапазону 33 мс.
Інші периферійні пристрої	до 1 Вт	Світлодіоди, інтерфейси, пасивні елементи схеми
Відключення двигуна	до 10 Вт	Драйвери зупиняються, щоб утримувати двигуни, поки інші периферійні пристрої продовжують працювати
Режим сну	2,5 Вт	Обчислювальний модуль знаходиться в режимі мінімального навантаження, інші периферійні пристрої вимкнені
Пікове споживання	до 103 Вт	Пік можливий, коли обидва двигуни починають рухатися одночасно з максимальною швидкістю
Середнє споживання	19,3...22,1 Вт	Каретка рухається щонайбільше приблизно 50 % часу, що відповідає гравцеві, який долає відстань 10,08 км

Для читання даних меж поля з датчиків VL53L0X використовується I2C інтерфейс. Загалом є 4 однакових датчика на кожній із ліній. Усі 4 датчика апаратно висять на одній двопровідній лінії і щоб мати можливість опитувати конкретний датчик, кожен має свою унікальну адресу на шині. VL53L0X має I2C адресу по замовчуванню 0x29. Але є програмна можливість змінити її на будь-яку в діапазоні [0x29..0x7F]. Відповідно датчики, які працюють у системі мають адреси 0x2A, 0x2B, 0x2C та 0x2D. Нижче наведено приклад програмного коду із коментарями, який ініціалізує інтерфейс, опитує датчики, робить усереднення із фільтрацією викидів. Результатом роботи буде висновок чи знаходиться каретка у межах ігрового поля, якщо ні - то відбувається програмна корекція поточних координат. Це відбувається непомітно для користувача і скоригована система продовжує працювати далі.

Висновки і перспективи подальших досліджень. З метою покращення сприйняття в спортивному аналізі та розвагах запропоновано концептуальну модель вбудованої системи на базі Інтернету речей, яка механізує рух спортивних змагань на мініатюрному спортивному полі. Система, що керується

обчислювальним модулем Raspberry Pi, дозволяє візуально, тактильно та акустично сприймати місцезнаходження та рух гравця на спортивному полі відповідно до його руху в реальному часі. Записаний рух також відтворюється. Дані про рух, отримані або з носимих датчиків, або за допомогою оптичних систем відстеження та постачальників даних про події на бездротових шлюзах на стадіоні, передаються на обчислювальний модуль для подальшої фільтрації, скорочення та обробки. Механічна частина системи базується на класичній схемі H-Bot з двома кроковими двигунами, крутні моменти яких, що визначаються місцезнаходженням та інформацією про рух реального гравця, передають відповідний рух мініатюрному гравцеві.

Виходячи з системних тестів для футболу з обчислювальним модулем Raspberry Pi, система споживає не більше 103 Вт у піковому режимі, тоді як середнє споживання електроенергії не перевищує 23 Вт. Крім того, споживання енергії системою майже лінійне відносно крокових двигунів потужністю 90 Вт, що робить цю систему розширюваною та масштабованою як ієрархічно, так і лінійно. Лінеаризація споживання енергії додатково полегшується шляхом нехтування даними неефективних станів у системі, що розглядається на прикладі футболу.

Загалом, така оптимізація внутрішніх протоколів обміну даними між процесами, а також зовнішніх протоколів збору даних у режимі реального часу, прискорює та виправляє реакцію системи на фактичний рух гравця на спортивному полі. Система, що розглядається на прикладі футболу, має час відгуку 5 мілісекунд, хоча механічна частина з ремінною кареткою мініатюрного гравця може мати затримки в кілька секунд для точного відтворення руху гравця. Однак похибка в межах мініатюрного поля розміром 105 на 70 см становить максимум 3 мм, що навряд чи буде помітним.

Калібрування каретки все ще залишається відкритим питанням, проте завантаження системи вимагає особливого розгляду. Річ в тім, що найгірший завантажувальний випадок, включаючи початкове калібрування каретки, триває близько 35 секунд, що здається досить довго. Ще одне відкрите питання, яке

залишається для вивчення, полягає в тому, як обчислювальний модуль повинен обробляти кадри даних з пропущеними даними та ймовірними викидами. Очікується, що успішна обробка останнього матиме значний вплив на скорочення часу калібрування.

Список використаних джерел:

1. L. Huang, D. Liao, W. Peng, Y. Zhou, K. Chen, Study on interface fatigue failure of flexible oled display modules based on cyclic cohesive zone model, Displays 87 (2025) 102949. doi:10.1016/j.displa.2024.102949.

2. V. Machado, R. Leite, F. Moura, S. Cunha, F. Sadlo, J. L. Comba, Visual soccer match analysis using spatiotemporal positions of players, Computers & Graphics 68 (2017) 84–95. doi:10.1016/j.cag.2017.08.006.

3. Y. Wang, H. Mao, Intelligent soccer system based on biosensor network technology, Measurement 173 (2021) 108564. doi:10.1016/j.measurement.2020.108564.

4. C. Yang, M. Yang, H. Li, L. Jiang, X. Suo, L. Mao, W. Meng, Z. Li, A survey on soccer player detection and tracking with videos, The Visual Computer (2024) 1–15. doi:10.1007/s00371-024-03367-6.

5. C. Yang, M. Yang, H. Li, L. Jiang, X. Suo, Z. Li, W. Meng, L. Mao, Soccer player tracking and data correction based on attention with full-field videos, The Visual Computer 40 (2024) 9141–9153. doi:10.1007/s00371-024-03300-x.

6. Hawk-Eye | A global leader in the live sports arena, 2025. URL: https://www.hawkeyeinnovations.com.

7. Hudl Statsbomb | Data Champions, 2025. URL: https://statsbomb.com.

8. Opta Sports, 2025. URL: https://www.statsperform.com/opta.

9. Wyscout – Hudl, 2025. URL: https://wyscout.hudl.com.

10. D. Garrido, B. Burriel, R. Resta, R. L. del Campo, J. M. Buldъ, Heatmaps in soccer: Event vs tracking datasets, Chaos, Solitons & Fractals 165 (2022) 112827. doi:10.1016/j.chaos.2022.112827.

11. H-bot simulation, 2021. URL: https://discourse.mcneel.com/t/h-bot-simulation/127563.

12. K. Craig, Mechatronic Model-Based Design Applied to An H-Bot Robot, 2021. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3839216.

13. Electronicos Caldas, 1.8° 42mm Hybrid Stepper Motor-NEMA17, 2025. URL: https://www.electronicoscaldas.com/datasheet/JK42HSxx-Series_Jkong-Motor.pdf.

14. Texas Instruments, DRV88xx EVM GUI (Rev. C), 2025. URL: https://www.ti.com/lit/ug/slvu361c/slvu361c.pdf.

15. Pololu, DRV8825 Stepper Motor Driver Carrier, High Current, 2025. URL: https://www.pololu.com/product/2133.

16. Analog devices, TMC2209, 2025. URL: https://www.analog.com/en/products/tmc2209.html.

17. VL53L0X, Time-of-Flight (ToF) ranging sensor, 2025. URL: https://www.st.com/en/imaging-and-photonics-solutions/vl53l0x.html.

УДК 004.9:658.114(045)

Мерінова С. В., кандидат економічних наук, доцент

ORCID https://orcid.org/0000-0001-6563-5320

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ВИКОРИСТАННЯ ХМАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ РОСТУ СТАРТАПІВ: СТРАТЕГІЯ ПОЄДНАННЯ ІТ І БІЗНЕСУ

Стаття присвячена дослідженню ролі хмарних технологій у розвитку та масштабуванні стартапів, з акцентом як на їхні переваги, так і на пов'язані з ними виклики. Автор аналізує, як хмара сприяє оптимізації витрат, забезпечує гнучкість, доступ до передових технологій, зокрема штучного інтелекту, безсерверних обчислень та edge computing, а також покращує комунікацію та командну співпрацю. Окрему увагу приділено стратегічним аспектам: формуванню хмарної стратегії, вибору провайдера, контролю витрат і

розвитку необхідних цифрових навичок у працівників. Разом з тим, у статті розглянуто основні загрози: ризики безпеки, залежність від постачальників та труднощі з міграцією даних. Хмарні технології не є лише технічним інструментом, а стають ключовим фактором інноваційного зростання й адаптації до динамічного бізнес-середовища. Стаття завершується рекомендаціями щодо створення збалансованих стратегій хмарної трансформації, що сприяють стійкому розвитку стартапів.

***Ключові слова**: хмарні стратегії, розвиток стартапів, витратна структура, безпека в хмарі, підприємницькі підходи*

Постановка проблеми. Запровадження хмарних технологій у стартапах стає надзвичайно нагальним в умовах швидкої цифрової зміни бізнесу. Хмарні послуги надають нові перспективи для масштабування, економії ресурсів, впровадження інновацій і глобального росту бізнесу навіть для компаній, які тільки починають свій шлях. Проте ці переваги супроводжуються кількома проблемами, що вимагають детального розгляду.

Одним із ключових викликів є гарантування інформаційної безпеки та захисту даних у хмарному середовищі, особливо коли мова йде про сторонніх постачальників і обмежений контроль над інфраструктурою. До того ж, стартапи часто стикаються зі труднощами у виборі відповідної хмарної моделі, браком технічних знань, складністю управління витратами та залежністю від постачальників послуг.

Необхідно також враховувати можливі ризики, пов’язані з нестабільним інтернет-з’єднанням, втратою даних, складнощами з перенесенням між платформами, а також відсутністю навичок управління ресурсами в динамічному хмарному середовищі. Ці аспекти вимагають системного підходу до розробки стратегії хмарної трансформації, що враховує як технологічні, так і бізнес-фактори, щоб забезпечити стабільність, ефективність та конкурентоспроможність стартапів у цифрову епоху.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основу даного дослідження складають напрацювання різних науковців, серед яких: Н. В. Морзе,

С. О. Семеріков, О. В. Співаковський, М. Армбруст, Р. Буйя, С. С. Гілл, І. Фостер, Б. Сотомайор, А. М. Стогній, В. Ю. Биков, Ю. І. Тріус та ін.

Мета статті. Це дослідження має на меті з'ясувати, яку саме роль відіграють хмарні технології у сприянні розвитку та масштабуванню стартапів, орієнтованих на досягнення бізнес-цілей. Основна увага зосереджена на таких аспектах: аналіз актуальності різних моделей хмарних сервісів (SaaS, PaaS, IaaS) та варіантів їх розгортання для потреб стартапів; вивчення переваг хмарних технологій для молодих компаній, зокрема: економічна ефективність, масштабованість, доступ до сучасних технологій, можливості для командної співпраці; визначення основних труднощів, з якими стикаються стартапи при впровадженні хмарних рішень: питання безпеки, залежність від провайдерів, складність у керуванні витратами, нестача технічної кваліфікації; формулювання тактичних рекомендацій щодо використання хмарних технологій для стимулювання бізнес-зростання: розробка стратегії, вибір постачальника, контроль витрат; прогнозування майбутніх тенденцій у сфері хмарних рішень та їхнього впливу на інноваційність і розвиток стартапів.

На основі цих завдань у роботі запропоновано практичні поради для підприємців, які планують використовувати хмарні обчислення як інструмент для довгострокового та безпечного зростання.

Виклад основного матеріалу. Завдяки хмарним технологіям навіть невелика компанія може реалізовувати ті ж процеси, що й глобальні корпорації. Хмара відкрила доступ до гнучких, масштабованих і відносно недорогих IT-рішень, чим значно зрівняла умови гри між молодими стартапами і великими гравцями ринку. Для нових компаній це означає можливість швидко масштабуватись, уникати значних капіталовкладень у матеріальні ресурси та впроваджувати передові інструменти, як штучний інтелект, машинне навчання чи аналітику даних, без надмірних витрат. Основні характеристики хмари це миттєвий доступ до послуг, широке мережеве охоплення, спільне використання ресурсів, еластичність і вимірюваність, особливо важливі для молодих бізнесів. Вони дозволяють оперативно реагувати на зміни ринку або запити клієнтів,

зменшуючи ризики, пов’язані з інвестиціями в інфраструктуру. Крім того, хмарні рішення дають можливість безпечно експериментувати з новими підходами, стимулюючи інновації та розвиток. Для дослідження впливу хмарних технологій на масштабування стартапів було використано кілька якісних підходів: кейс-стаді, опитування, аналітичний підхід.

При застосуванні методу кейс-стаді було досліджено приклади компаній, таких як Dropbox, Slack і Zoom, що надало змогу виявити конкретні способи, якими хмарні сервіси сприяли їхньому розвитку та ефективності. При опитуванні керівників бізнесу та фахівців у сфері IT було отримано ґрунтовні уявлення щодо переваг та викликів впровадження хмари. А аналітичний підхід надає можливість дані, отримані з кейсів та опитувань систематизувати та проаналізувати з метою виявлення спільних закономірностей, що стосуються впливу хмарних рішень на масштабованість бізнесу [1].

Хмарні технології докорінно змінили підходи до зберігання, доступу та керування даними і додатками як для бізнесу, так і для окремих користувачів. Вони надають у користування через інтернет різні ресурси, від серверів до програмного забезпечення, дозволяючи отримувати їх за потреби без необхідності власного технічного забезпечення.

Ця технологічна модель зробила цифрові послуги більш доступними, дешевшими та масштабованими. На відміну від традиційного підходу, коли всі ресурси розміщувалися локально або в дата-центрах, хмарні обчислення покладаються на віддалені сервери, що доступні через мережу. Саме це дало назву «хмара», яка символізує інфраструктуру поза межами локального середовища користувача. У найпростішому вигляді хмарні обчислення – це набір віртуалізованих серверів у мережі, але деякі тлумачення розглядають хмару як будь-який ресурс, розміщений за межами внутрішньої інфраструктури підприємства.

Види хмарних послуг: платформа як послуга (PaaS), програмне забезпечення як послуга (SaaS), інфраструктура як послуга (IaaS).

Платформа як послуга (PaaS) це комплексне середовище для розробників,

яке дозволяє створювати, тестувати та впроваджувати додатки без необхідності керування апаратною інфраструктурою, зокрема серверами чи сховищами. Такий підхід спрощує процес розробки завдяки вбудованим інструментам і фреймворкам. До прикладів належать Google App Engine, Heroku та Microsoft Azure App Services.

Програмне забезпечення як послуга (SaaS) це модель, яка надає користувачам готові до використання програми через веб-браузер. Усі технічні аспекти, включаючи оновлення, обслуговування та встановлення, бере на себе провайдер. Серед найвідоміших сервісів: Google Workspace, Salesforce, Microsoft Office 365.

Інфраструктура як послуга (IaaS) надає віртуальні ресурси на вимогу, зокрема сервери, сховища та мережеві компоненти. Цей підхід дозволяє компаніям гнучко керувати своєю інфраструктурою, зберігаючи контроль над операційними системами та прикладним ПЗ. Наприклад, Amazon EC2, Google Compute Engine і Microsoft Azure VMs [2].

Існує кілька основних моделей розгортання хмарних рішень, кожна з яких має свої особливості та призначення.

Публічна хмара це модель, у якій сторонній провайдер надає обчислювальні ресурси (сервери, сховища, ПЗ) широкому колу користувачів через інтернет. Головні переваги це висока масштабованість, мінімальні витрати та зручність у доступі. Водночас існують обмеження щодо індивідуального налаштування та питання спільної безпеки. Типовими прикладами є Amazon Web Services (AWS), Microsoft Azure і Google Cloud Platform.

Приватна хмара це середовище, призначене виключно для потреб конкретної організації. Воно забезпечує підвищений рівень безпеки, більшу персоналізацію та контроль над процесами. Приватна хмара зазвичай розміщується на власних серверах компанії або в окремому дата-центрі. Цей варіант підходить для організацій, що мають високі вимоги до конфіденційності та відповідності стандартам. Наприклад, VMware vSphere та OpenStack.

Гібридна хмара поєднує переваги публічних і приватних хмар, дозволяючи

організаціям розподіляти робочі навантаження залежно від конкретних потреб. Це забезпечує оптимальний баланс між вартістю, масштабованістю та безпекою. Наприклад, Microsoft Azure Stack і AWS Outposts.

Переваги хмарних рішень для стартапів: Хмарні технології є надзвичайно корисними для молодих компаній, особливо з огляду на їхню гнучкість і економічну доцільність. Завдяки моделі «оплати за фактом використання» стартапи уникають великих початкових витрат на інфраструктуру. Це дає змогу більш ефективно розпоряджатися фінансами, направляючи кошти на розвиток та інновації. Хмарна платформа також дозволяє швидко масштабувати ресурси відповідно до попиту: збільшувати їх у періоди активності чи скорочувати в моменти спаду. Така адаптивність дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними на мінливому ринку без прив'язки до фізичного обладнання [3].

Завдяки розміщенню дата-центрів по всьому світу, хмарні провайдери забезпечують стабільну роботу сервісів без затримок, що критично важливо для стартапів, які надають послуги на міжнародному рівні.

Хмарні технології відкривають значні можливості для економічного зростання стартапів. Вони дозволяють уникнути високих початкових витрат, оскільки не потребують інвестування в дорогу фізичну інфраструктуру, а замість цього ресурси орендуються, що вивільняє кошти для розвитку ключових бізнес-напрямів. Модель «плати за використання» дає змогу гнучко керувати бюджетом, оплачуючи лише фактично спожиті ресурси, що усуває потребу у великих довгострокових зобов’язаннях.

Завдяки динамічному масштабуванню, стартапи можуть швидко реагувати на зміну попиту, наприклад, у періоди сезонних продажів чи пікових маркетингових кампаній. Обчислювальні потужності легко підвищуються без втрати продуктивності або якості сервісу. Це забезпечує гнучкість навіть без інвестицій у додаткове обладнання, що дозволяє компаніям швидко адаптуватися до ринку.

Сучасні хмарні платформи також надають доступ до передових технологій,

зокрема до штучного інтелекту, машинного навчання, аналітики великих даних і рішень на базі IoT. Ці інструменти інтегруються без потреби у власній інфраструктурі чи фахових командах. Завдяки попередньо налаштованим API та модулям, компанії можуть впроваджувати інновації швидше та ефективніше, покращуючи взаємодію з клієнтами й оптимізуючи продукти.

Хмарні сервіси також відіграють значну роль у покращенні комунікації. За допомогою платформ на кшталт Google Workspace або Microsoft 365 команди можуть співпрацювати незалежно від свого географічного розташування. Дані та документи синхронізуються в реальному часі, що зменшує ризик помилок. Інтеграція інструментів відеозв'язку, обміну повідомленнями та колаборативних просторів підвищує продуктивність і згуртованість команд [4].

Проте використання хмарних технологій має і певні виклики. Однією з головних проблем є безпека та конфіденційність даних. Компанії не завжди можуть контролювати, де саме зберігається чи обробляється інформація, що створює ризики витоку або втрати даних. Навіть при моделі «оплати за використання» витрати можуть різко зростати при неефективному розподілі ресурсів або пікових навантаженнях. Продуктивність хмарних сервісів також залежить від надійності провайдера тому, що збій у його роботі напряму впливає на функціонування бізнесу.

Складнощі виникають і при перенесенні додатків між різними хмарними платформами. Це потребує переналаштування систем, управління шифруванням, адаптації до нових мережевих умов. При зміні постачальника можуть виникати логістичні труднощі, що впливають на безперервність бізнес-процесів. Крім того, стабільне інтернет-з'єднання є критичним тому, що перебої в мережі чи повільна передача даних можуть паралізувати діяльність компанії. Не менш важливими є ризики втрати інформації внаслідок технічних збоїв, людських помилок або програмних помилок. Тому необхідно передбачити резервне копіювання та стратегії відновлення даних. Загалом, попри потужні переваги, хмарні технології потребують обережного та продуманого впровадження з урахуванням усіх потенційних ризиків.

Успішні стартапи нового покоління яскраво демонструють, як хмарні технології можуть стати основою інноваційного прориву та ефективного масштабування. Їхній досвід підтверджує, що хмара дозволяє реалізовувати амбітні бізнес-ідеї в умовах стрімкої цифровізації. Компанія Airbnb, заснована у 2008 році, завдяки використанню Amazon Web Services і Google Cloud Platform змогла швидко розгорнути свою інфраструктуру, не витрачаючи ресурси на фізичні сервери, і повністю зосередитись на покращенні послуг для користувачів. Netflix, який трансформувався з сервісу оренди DVD у світового лідера стримінгового відео, скористався масштабованістю AWS для забезпечення стабільної та якісної трансляції контенту мільйонам користувачів. Іншим прикладом є Slack, платформа для внутрішньої комунікації в командах, що завдяки хмарним рішенням зуміла впровадити надійну архітектуру, здатну обробляти мільйони повідомлень щодня. Ці приклади доводять, що хмарні сервіси стали не просто інструментом автоматизації, а й фактором стратегічної переваги. Однак досвід інших компаній показує, що хмара вимагає зваженого підходу. Компанія, яка втратила критичні дані через DDoS-атаку в 2014 році внаслідок компрометації облікового запису AWS і відсутності резервного копіювання, була змушена припинити діяльність. Подібна ситуація трапилась із Nirvanix, провайдером хмарного зберігання, який не витримав конкуренції, зазнав фінансових труднощів і припинив роботу, залишивши своїх клієнтів без сервісу. Такі приклади підкреслюють важливість безпеки, планування аварійного відновлення, контролю витрат і уникнення повної залежності від одного провайдера. Лише комплексний і стратегічний підхід до хмари дозволяє перетворити її на стійку платформу для розвитку [5].

Для ефективного впровадження хмарних рішень стартапам необхідно мати чітко сформовану стратегію, що поєднує технології з бізнес-метою. Наприклад, компанія, яка планує вихід на нові ринки або обробку великої кількості трафіку, має наперед визначити, які функції (масштабованість чи зберігання даних) для неї є пріоритетними. Важливо також зважено обирати постачальника хмарних послуг, враховуючи технічну підтримку, здатність до масштабування, прозорість

тарифікації та відсутність прихованих платежів. Щоб уникнути непередбачених витрат, слід впроваджувати системи моніторингу використання ресурсів і регулярно аналізувати звіти про витрати. Не менш важливою є постійна підготовка кадрів, адже технології хмарного середовища швидко змінюються. Навчання співробітників правилам безпеки, новим функціональним можливостям і принципам управління хмарними сервісами підвищує ефективність роботи та знижує ризики збоїв і порушень безпеки.

Розвиток хмарних технологій супроводжується появою нових підходів і напрямів, що формують майбутнє бізнесу. Однією з таких інновацій є edge computing це модель, яка дозволяє обробляти дані ближче до їхнього джерела, зменшуючи затримки, оптимізуючи передачу трафіку та підвищуючи продуктивність, особливо в середовищі IoT або для додатків реального часу. Безсерверна архітектура дає змогу запускати сервіси без керування інфраструктурою, забезпечуючи автоматичну масштабованість, гнучкість і швидке розгортання продуктів, що особливо важливо для стартапів у динамічному середовищі. Поєднання хмари та штучного інтелекту дає нові можливості в автоматизації процесів, аналітиці даних, персоналізації взаємодії з клієнтами й оптимізації витрат. Хмарні сервіси стають майданчиком для масштабного розгортання AI без необхідності в складній внутрішній інфраструктурі.

Аналіз сучасних тенденцій у хмарних обчисленнях дозволяє передбачити подальше зростання їх впровадження серед стартапів. Очікується, що компанії будуть більше інвестувати в публічні хмари, особливо після пандемії, що показала важливість цифрової гнучкості. Розвиток мультихмарних і гібридних стратегій забезпечить підвищену надійність і гнучкість систем. Зростатиме популярність контейнерних технологій, які забезпечують ефективне розгортання мікросервісів. Віртуальні робочі столи набудуть широкого застосування як інструмент для віддаленої роботи. Рішення в галузі безпеки ставатимуть дедалі більш орієнтованими на хмарне середовище та периферійні обчислення. Комунікаційні платформи залишатимуться одними з головних причин

використання хмари. Поширення безсерверних рішень вийде за межі IT-компаній і охопить різні сфери. Хмара стане основою масового впровадження штучного інтелекту, а конкуренція між платформами, зокрема Azure і AWS, сприятиме розвитку без монополій.

Висновок і перспективи подальших досліджень. Хмарні обчислення сьогодні не просто технічне рішення, а стратегічний інструмент, який дає стартапам змогу масштабуватися, оптимізувати витрати й впроваджувати новітні технології в умовах жорсткої конкуренції.

Завдяки ключовим характеристикам хмари таким, як самообслуговування на вимогу, широкому мережевому доступу та спільному використанню ресурсів, стартапи можуть швидше адаптуватися до змін ринку, зменшити потребу в дорогій інфраструктурі й зосередитись на інноваціях.

У роботі було детально проаналізовано переваги хмарних технологій: зниження витрат, гнучкість, масштабованість, покращення співпраці в командах. Водночас були висвітлені ключові виклики: проблеми безпеки, залежність від провайдерів, дефіцит технічних навичок. На основі прикладів, як-от Dropbox, Slack та Netflix, було показано як ефективне використання хмари забезпечило їм стрімке зростання. Проте не обійшлося й без негативного досвіду, що ще раз підкреслює необхідність стратегічного планування, управління ризиками та безперервного вдосконалення компетенцій.

З огляду на сучасні технологічні тенденції такі, як серверлесс-архітектура, edge computing і розгортання AI, можна з упевненістю сказати, що майбутнє хмарних обчислень для стартапів виглядає надзвичайно перспективним. Але реалізувати цей потенціал можливо лише за умови наявності чіткої стратегії, правильного вибору постачальників послуг, контролю витрат і постійного навчання персоналу.

Хмарні технології – це не лише підтримка бізнесу, а й рушійна сила, яка формує нове обличчя підприємництва в цифрову епоху. Стартапи, що зуміють інтегрувати хмарні рішення у свою модель зростання, матимуть усі шанси стати успішними гравцями на глобальному ринку.

Список використаних джерел:

1. Armbrust M., Fox A., Griffith R. et al. A View of Cloud Computing // *Communications of the ACM*. 2021. Vol. 53(4). P. 50–58.

2. Buyya R., Vecchiola C., Selvi S. T. Mastering Cloud Computing: *Foundations and Applications Programming*. – Morgan Kaufmann, 2020. 468 p.

3. Семеріков С. О., Триус Ю. І., Соловйова Г. О. Хмарні технології в освітньому середовищі: стан і перспективи використання // *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2020. №6(80). С. 4–25.

4. Морзе Н. В., Бондаренко О. Г., Вембер В. М. Цифрова трансформація освіти: хмарні технології як інструмент розвитку цифрової компетентності // *Інформаційні технології і засоби навчання*. – 2021. – №3(83). – С. 17–31.

5. Smith J., Thompson A. Cloud computing and startup business performance: Exploring the evidence // *International Journal of Business Innovation and Research*. 2021. Vol. 24(3). P. 245–260.

УДК 004.8

Новицький Р. М., кандидат технічних наук
ORCID https://orcid.org/0000-0002-6895-5175
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ІТ-ОСВІТУ: МОЖЛИВОСТІ, ВИКЛИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ

У статті проведено огляд досліджень, присвячених впровадженню штучного інтелекту (ШІ) в освітній процес у сфері інформаційних технологій (ІТ). Згідно з отриманими результатами, ШІ-інструменти – зокрема чат-боти, інтелектуальні навчальні системи та генератори коду – ефективно сприяють персоналізованому навчанню, забезпечують оперативний зворотний зв'язок і підтримують інтерактивне розв'язання задач як у загальному контексті ІТ,

так і в навчанні баз даних. Водночас виявлено низку проблем, серед яких – неточність відповідей ШІ, вбудовані упередження, ризики надмірної залежності студентів від таких систем і загроза порушення академічної доброчесності. Окрему увагу приділено трансформації підходів до викладання програмування в умовах змін, що відбуваються у сфері розробки програмного забезпечення під впливом ШІ. Це актуалізує потребу в оновленні навчальних програм відповідно до нових вимог ринку. Також наголошено на важливості подальших досліджень у галузі викладання ІТ, зокрема щодо впровадження педагогічних стратегій із використанням ШІ та оцінювання їхнього довготривалого ефекту.

Ключові слова: *штучний інтелект; генеративний ШІ; ChatGPT; ШІ в освіті*

Вступ

Швидкий розвиток штучного інтелекту (ШІ) спричинив появу інноваційних можливостей, і сьогодні ШІ проникає в усі сфери людської діяльності. Особливої уваги заслуговує розробка та впровадження генеративних попередньо навчених трансформерів (GPT), зокрема ChatGPT від OpenAI, які викликали значний інтерес. Ці моделі створені для генерації осмисленого тексту, що імітує людське письмо [1]. Загалом моделі ШІ відкривають безпрецедентні можливості для вирішення складних задач, автоматизації рутинних процесів та підвищення продуктивності.

Останніми роками штучний інтелект дедалі активніше впроваджується в різні сфери повсякденного життя, зокрема в освіту. Його застосування сприяло створенню розвинених навчальних інструментів, здатних персоналізувати освітній процес та покращити результати навчання. Такі технології здатні трансформувати традиційні підходи до викладання, забезпечуючи адаптивний навчальний досвід та зворотний зв'язок у режимі реального часу. Наприклад, ШІ може автоматично генерувати завдання, презентації, формулювати запитання, моделювати обговорення в групах та надавати індивідуалізований зворотний зв’язок [2]. Таким чином, інструменти на основі ШІ можуть слугувати потужними освітніми ресурсами.

ШІ в контексті ІТ-освіти

Технології загалом, і ШІ зокрема, дедалі активніше інтегруються в галузь комп’ютерних наук. У зв’язку з цим виникає потреба в адаптації суспільства до нових технологій, а також у якісній підготовці студентів зі спеціальностей інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Інтеграція сучасних технологій у навчання з інформатики стала критично необхідною, оскільки базові цифрові навички сьогодні є обов’язковими. Проте студенти часто стикаються з труднощами при вивченні таких предметів, як алгоритми, структури даних і програмування [3]. Багато студентів характеризують навчальні курси з інформатики як «сухі» або «незахопливі».

Використання ШІ в освітньому процесі може пом'якшити ці труднощі. Наприклад, ШІ-системи здатні допомагати студентам у розв’язанні задач, що вимагають як практичного, так і абстрактного мислення. ChatGPT може виконувати різноманітні програмні завдання, полегшуючи розуміння складних тем.

Особливої уваги заслуговує навчання базам даних (БД), що є важливою підгалуззю інформатики. Тут студентам часто складно опанувати синтаксис SQL, принципи реляційного моделювання та оптимізацію запитів. У таких умовах доцільним є впровадження інноваційних методів навчання – інтерактивних вправ, адаптивного зворотного зв'язку та пояснень, згенерованих ШІ. Зокрема, чат-боти можуть слугувати ефективним інструментом, забезпечуючи миттєву підтримку, генерацію персоналізованих завдань і формування індивідуальних траєкторій навчання.

Дослідницькі прогалини

Попри велику кількість публікацій про ШІ в освіті, дослідження його застосування саме в інформатиці, а особливо в навчанні БД, залишаються обмеженими. Педагогічні наслідки та потенційні переваги інтеграції ШІ в освітній процес у цій галузі ще не були повною мірою досліджені.

Водночас ШІ трансформує і саму природу розробки програмного забезпечення. Генеративний ШІ автоматизує ключові етапи – кодування,

налагодження, тестування – створюючи передумови для нової парадигми, відомої як «розробка програмного забезпечення на основі ШІ». У цьому контексті змінюється і роль розробника – він дедалі більше виконує функції куратора або партнера ШІ-систем, а не просто кодера. Це, своєю чергою, вимагає переосмислення методів викладання програмування.

Аналіз наявних досліджень свідчить про низку прогалин. По-перше, роль ШІ у викладанні інформатики загалом досліджена недостатньо: більшість робіт зосереджені переважно на програмуванні або адаптивному навчанні. Лише окремі дослідження безпосередньо охоплюють інформатику як навчальну дисципліну. По-друге, відсутня єдина педагогічна парадигма для впровадження ШІ в ІТ-освіту, що ставить під сумнів узгодженість застосовуваних методів. По-третє, у фокусі досліджень часто не враховуються глибокі трансформації професійної практики внаслідок використання ШІ. Також не досліджено педагогічні наслідки автоматизації налагодження, тестування та кодування [2,4].

Ще одна вагома прогалина – обмежена увага до навчання баз даних. Попри складність тематики, жодне з аналізованих досліджень не зосереджується прямо на підтримці ШІ в навчанні SQL, нормалізації чи оптимізації запитів. Враховуючи труднощі студентів, автоматизовані інструменти навчання на основі ШІ можуть бути особливо корисними, проте їх ефективність у цій галузі не оцінювалася систематично.

Переваги використання ШІ в навчанні ІТ, програмування та баз даних

Інтеграція ШІ, зокрема ChatGPT, у навчальний процес має низку переваг. По-перше, вона сприяє підвищенню ефективності навчання, дозволяючи студентам отримувати зворотний зв’язок у реальному часі. ChatGPT здатен надавати індивідуальні пояснення, адаптовані до рівня підготовки здобувача освіти, що особливо корисно у навчанні програмування та SQL.

По-друге, ШІ дозволяє автоматизувати рутинні завдання викладача, зокрема генерування тестів, створення завдань, перевірку коду, формування інструкцій до лабораторних робіт. Це дозволяє педагогам зосередитися на аналітичній, методичній та мотиваційній складовій навчального процесу.

По-третє, використання ШІ сприяє індивідуалізації та персоналізації навчання. Студенти можуть працювати у власному темпі, отримуючи підтримку в розв’язанні конкретних проблем. Особливо цінним це є для студентів, які відчувають труднощі на ранніх етапах вивчення програмування чи баз даних.

Крім того, ШІ може бути використаний для розвитку критичного мислення: моделі на кшталт ChatGPT можуть генерувати альтернативні підходи до розв’язання задач, ставити уточнювальні запитання або пропонувати сценарії для аналізу. У такий спосіб ШІ стимулює міркування вищого рівня, а не лише автоматичне виконання інструкцій.

Також важливо зазначити, що такі інструменти, як ChatGPT, знижують вхідний бар'єр для новачків у програмуванні: студенти, які бояться «помилитися» або відчувають невпевненість у написанні коду, можуть використовувати ШІ як «помічника», поступово опановуючи складні концепти [1,3].

Проблеми впровадження ШІ в ІТ-освіту

Попри численні переваги, інтеграція ШІ в освітній процес супроводжується низкою проблем. Однією з ключових є ризик зниження самостійності студентів. Надмірна залежність від допомоги ШІ може призвести до поверхневого засвоєння знань або втрати мотивації до самостійного пошуку рішень.

Іншою проблемою є непрозорість роботи генеративних моделей, як-от ChatGPT. Студенти часто не розуміють, як саме модель формує відповіді, що ускладнює перевірку їхньої достовірності. Це породжує питання довіри до ШІ та необхідність формування навичок критичної оцінки згенерованих результатів.

Важливою також є проблема академічної доброчесності. Деякі студенти використовують ШІ для автоматичного написання програм або завдань, що суперечить принципам самостійної роботи. Це викликає потребу в оновленні підходів до оцінювання, щоб забезпечити автентичність навчальних результатів.

Ще один виклик – недостатня цифрова грамотність викладачів. Не всі педагоги мають досвід використання ШІ-інструментів або розуміють принципи їхньої роботи. Це потребує впровадження програм підвищення кваліфікації, щоб забезпечити ефективне й етичне використання ШІ в освітньому процесі.

Крім того, технічні й інфраструктурні обмеження – відсутність доступу до стабільного інтернету або сучасних пристроїв – можуть ускладнювати рівний доступ до можливостей ШІ, особливо у закладах з обмеженим фінансуванням [2,4].

Обмеження застосування ChatGPT у навчанні

Хоча ChatGPT має високий потенціал у навчанні, його використання супроводжується низкою технічних та методичних обмежень.

По-перше, модель не завжди генерує правильні або оптимальні рішення. Помилки можуть бути синтаксичними (у випадку SQL чи Python), логічними або концептуальними. Особливо це актуально при складних запитах до баз даних або при запитах, що вимагають багатоступеневої логіки. Таким чином, студентам потрібно розуміти контекст і критично оцінювати відповіді, що не завжди є очевидним для початківців.

По-друге, ChatGPT не має постійного доступу до зовнішніх баз даних і не здатен працювати з реальними БД у режимі реального часу. Це обмежує його застосування у практичних завданнях, де важлива взаємодія з конкретними системами управління базами даних (СУБД).

По-третє, модель не здатна точно пояснити помилки, які виникають при виконанні коду або SQL-запитів у реальному середовищі. Її пояснення можуть бути загальними або неповними, що не сприяє глибокому розумінню причин помилки.

І нарешті, використання ChatGPT потребує етичних рамок і педагогічної інтеграції. Викладачі мають чітко визначати правила використання ШІ, а також вбудовувати його як підтримку – а не заміну – традиційним формам навчання. Без цього ChatGPT може перетворитися на «чорну скриньку», яка навчає швидкому копіюванню, а не глибокому розумінню [3].

Висновки

Інтеграція штучного інтелекту, зокрема генеративних мовних моделей як-от ChatGPT, у навчання інформатики, програмування та баз даних відкриває нові можливості для персоналізації, індивідуалізації та підвищення ефективності

освітнього процесу. ШІ може виконувати роль помічника, репетитора й генератора завдань, полегшуючи засвоєння складних тем і зменшуючи когнітивне навантаження на студентів.

Разом із тим, використання таких технологій супроводжується низкою викликів. Існує ризик формування залежності від ШІ, зниження мотивації до самостійного мислення, порушення принципів академічної доброчесності, а також обмеження, пов’язані з точністю та надійністю відповідей, які генерує модель. Для подолання цих проблем необхідно поєднувати технічне впровадження ШІ з педагогічним супроводом, критичним мисленням та етичними стандартами.

Ефективне використання ChatGPT та подібних систем у навчанні потребує переосмислення ролі викладача: від джерела знань до фасилітатора, наставника та дизайнера навчального середовища. Також важливо проводити систематичну підготовку викладачів до роботи з ШІ, адаптувати методи оцінювання та забезпечити доступ до відповідної інфраструктури.

У контексті стрімкого розвитку ШІ актуальним стає подальше дослідження його впливу на глибину засвоєння знань, розвиток алгоритмічного мислення, формування навичок програмування та проектування баз даних. Не менш важливим є вивчення довготривалих наслідків використання ШІ в освіті – як на індивідуальному, так і на системному рівні.

Таким чином, ШІ є потужним інструментом модернізації освіти з інформатики, програмування та баз даних. Його ефективне використання потребує балансу між технологічними можливостями та педагогічною доцільністю, між інноваційністю та етичними міркуваннями, між автоматизацією та розвитком мислення.

Список використаних джерел:

1. Grassini, S. Shaping the Future of Education: Exploring the Potential and Consequences of AI and ChatGPT in Educational Settings. Educ. Sci. 2023, 13, 692. [Електронний ресурс] URL: https://doi.org/10.3390/educsci13070692. (дата звернення 29.04.2025).

2. Joseph, O.B.; Uzondu, N.C. Integrating AI and Machine Learning in STEM Education: Challenges and Opportunities. Computer Science & IT Research Journal, vol. 5, no. 8, Aug. 2024, pp. 1732-50, [Електронний ресурс] URL:https://doi:10.51594/csitrj.v5i8.1379. (дата звернення 09.05.2025)

3. Alyoshyna, Y. AI in Programming Education: Automated Feedback Systems for Personalized Learning. [Електронний ресурс] URL: https://essay.utwente.nl/101073/ (дата звернення 12.05.2025).

4. Yilmaz, R.; Karaoglan Yilmaz, F.G. The effect of generative artificial intelligence (AI)-based tool use on students' computational thinking skills, programming self-efficacy and motivation, Computers and Education: Artificial Intelligence, Volume 4, 2023, 100147, ISSN 2666-920X, [Електронний ресурс] URL:https://doi.org/10.1016/j.caeai.2023.100147. (дата звернення 12.05.2025)

УДК 004.67:33.06(045)

Радзіховська Л. М., кандидат педагогічних наук, доцент

ORCID https://orcid.org/0000-0003-0185-8036

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ВИКОРИСТАННЯ ТАБЛИЧНОГО ПРОЦЕСОРА MS EXCEL У ФІНАНСОВИХ РОЗРАХУНКАХ

В статті розглянуто особливості використання інструментів MS EXCEL для здійснення фінансових розрахунків: визначення майбутньої та сучасної вартості, чистого приведеного доходу та внутрішньої норми дохідності, строків платежів та окупності інвестиційних проектів, платежів за цінними паперами, векселями та облігаціями. Наведено конкретні приклади реалізації таких розрахунків шляхом використання фінансових функцій MS EXCEL. Зроблено висновок про те, що табличний процесор MS EXCEL є досить зручним та гнучким інструментом у фінансово-економічних розрахунках. Застосування

фінансових інструментів MS EXCEL для аналізу та прогнозування (зокрема, фінансових функцій) дозволяє досягти високої ефективності управління фінансами, розв'язувати складні фінансово-економічні задачі.

Ключові слова: *табличний процесор MS EXCEL, фінансові інструменти, фінансові розрахунки.*

Постановка проблеми. Нині сфери застосування фінансових розрахунків значно розширились і включає коло операцій із вкладання грошових коштів з метою отримання прибутку, наприклад: відкриття депозитного рахунку, придбання цінних паперів, вкладання коштів в інвестиційні проєкти тощо. У різних сферах діяльності людини та на фінансових ринках постійно збільшується кількість фінансових працівників. Сьогодні володіння методами фінансових розрахунків потрібне для ухвалення обґрунтованих економічних та фінансових рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основи фінансових розрахунків викладено у працях К. Березької, Л. Василевич, Л. Долінського, О. Зайцева, В. Неміш, С. Семеняка та ін. Зокрема, науковцями приділяється значна увага найбільш важливим напрямам фінансових розрахунків, основним принципам розрахунків за допомогою модельних прикладів із детальними розв’язками, алгоритмам застосування теорії фінансових обчислень в інвестуванні, оцінці цінних паперів, інших фінансово-кредитних розрахунках. Лише праці окремих науковців (Т. Іваненко, Л. Половенко) присвячені застосуванню ІТ-технологій при здійсненні фінансово-економічних операцій. Зокрема, І. Пістунов, Т. Борщ описали загальні принципи інформатизації суспільства України, інформаційні системи діяльності фінансових установ, як державних так і комерційних, принципи роботи інформаційних систем у страхуванні, прийоми формалізації опису інформаційних потоків. Н. Холявко, О. Попело, М. Дубина, А. Тарасенко [6] охарактеризовано сучасні інформаційні технології на ринку фінансових послуг України.

Метою статті є аналіз особливостей застосування фінансових функцій табличного процесора при здійсненні фінансових розрахунків.

Виклад основного матеріалу. Microsoft Excel – універсальна електронна таблиця, яка може використовуватись для ведення обліку, планування податків, побудови діаграм і фінансового аналізу. За його допомогою здійснюється консолідація даних, їх сортування та фільтрація, опрацьовуються сценарії «що – якщо» та інше. Для вирішення різноманітних завдань: від визначення того, як збільшиться рахунок в банку, покладений під визначений відсоток, до розрахунку амортизації основних засобів, використовуються фінансові функції [2].

Електронна таблиця Excel дозволяє проводити розрахунки за формулами, представляти дані у вигляді діаграм, структурувати дані, робити вибірку з великих таблиць, створювати консолідовані таблиці та ін. Обробка тексту, управління базами даних ─ програма настільки потужна, що в багатьох випадках перевершує спеціалізовані програми-редактори або програми баз даних. Програма MS EXCEL забезпечує легкість при поводженні з даними, MS EXCEL дозволяє швидко виконати роботу, для якої не потрібно затрачати багато паперу і часу, а також допомагає у роботі професійних бухгалтерів і фінансистів [4].

Обчислювальні функції – це серцевина MS EXCEL і те, що по суті відрізняє програму від звичайного калькулятора. Функцій в програмі досить багато – понад 400. Частина дублюється, проте можливості для економічних розрахунків у програмі величезні. За допомогою формул можна безпомилково розрахувати собівартість товару, підготувати аналітичні звіти, звести плани. Вирішити як прості економічні завдання обліку, так і скласти повний баланс підприємства [1].

Фінансові функції MS EXCEL призначені для обчислення базових величин, необхідних для проведення складних фінансових розрахунків. З їх допомогою здійснюються такі типові розрахунки, як обчислення суми платежу по позиці, вартість вкладення або позики по завершенні всіх вкладених платежів або розрахунок амортизаційних відрахувань, тощо [3].

Фінансові функції MS EXCEL детально описані в [5].

Зауважимо, що найбільш розповсюдженою є класифікація фінансових функцій за призначенням:

- фінансові функції для розрахунку по кредитах та позиках;
- фінансові функції MS EXCEL для оцінки інвестицій;
- фінансові функції MS EXCEL для розрахунку амортизації;
- фінансові розрахунки по цінним паперам.

До основних моделей, на яких базуються розрахунки за вбудованими функціями Excel, належать моделі проведення операцій нарощування та дисконтування платежів та розрахунок потоків фінансових платежів з нарахуванням простих та складних відсотків [2].

Розглянемо особливості застосування фінансових функцій Ms Excel при здійсненні фінансово-економічних розрахунків.

Найбільш зручними і широковживаними в користуванні є функції FV та PV для визначення майбутньої та сучасної вартості.

За допомогою функцій NPV, IRR, XNPV можливо визначати чистий приведений дохід та розраховувати внутрішню норми дохідності в MS EXCEL. Якщо у функції PV грошові внески повинні бути сталими, то при використанні функції NPV внески можуть бути різних розмірів. На рис. 1 показано розрахунок чистої поточної вартості інвестицій на 1 липня 2024 р. за допомогою функції XNPV.

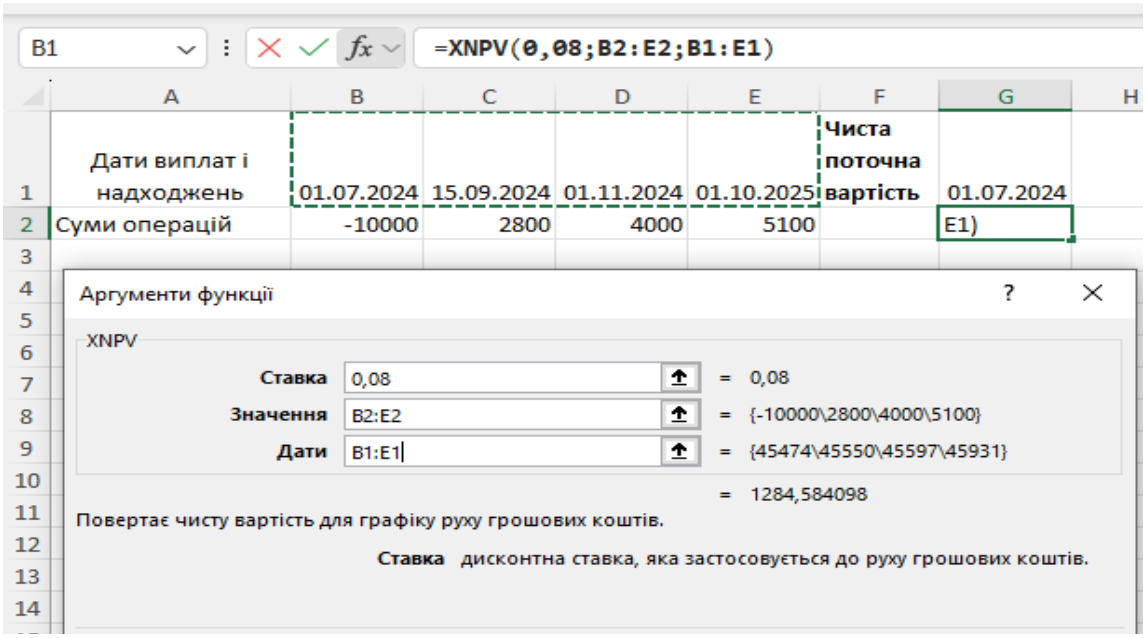

Рисунок 1 – Розрахунок чистої поточної вартості інвестицій за допомогою функції XNPV

А вартість змінних платежів з різними інтервалами розраховується за допомогою фінансової функції XNPV. А дисконтну ставку, за якою майбутня вартість грошового потоку приводиться до теперішньої вартості інвестицій, обчислюється шляхом використання функції IRR.

Так, на рис. 2 подано розрахунок внутрішньої норми дохідності (отримано результат приблизно 7%). Порівняння отриманого результату з ринковою нормою дозволить оцінити економічну доцільність проекту і або прийняти його або відхилити.

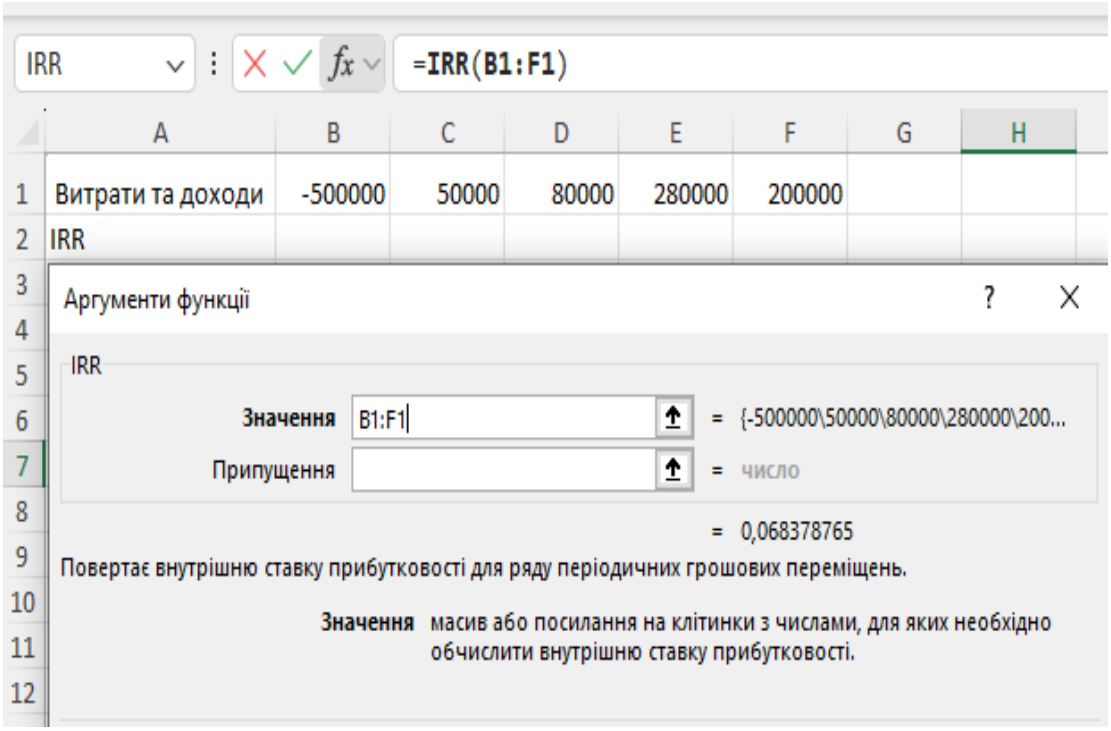

Рисунок 2 – Розрахунок внутрішньої норми дохідності за допомогою фінансової функції IRR

Досить зручним є визначення строку платежу та строку окупності інвестиційного проекту в MS EXCEL шляхом використання функції NPER.

Так, на рис. 3 показано приклад розрахунку строку окупності проекту шляхом використання фінансової функції NPER.

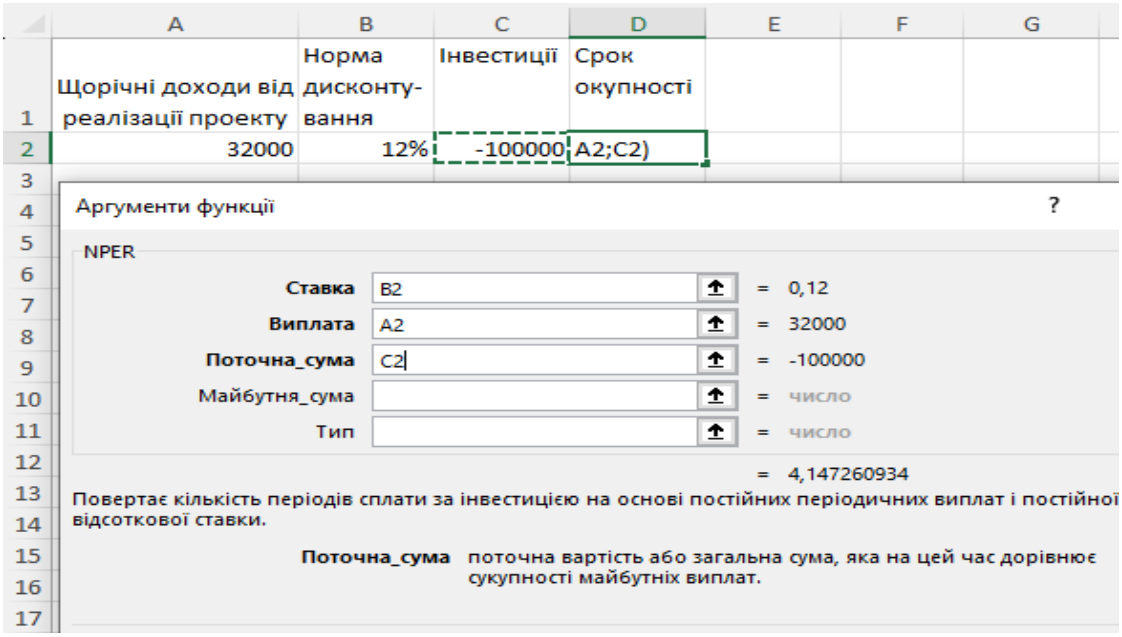

Рисунок 3 – Розрахунок строку окупності проекту за допомогою фінансової функції NPER

Зауважимо, що одна й та ж фінансова функція при різних складах аргументів може вказувати на визначення показників за різними схемами [2].

Не менш важливим є розрахунок періодичних виплат засобами MS EXCEL– тут використовуються функції PMT, PPMT, CUMPRINC.

Також, за допомогою фінансових інструментів MS EXCEL можливо здійснювати розрахунки за цінними паперами, операції з облігаціями та векселями.

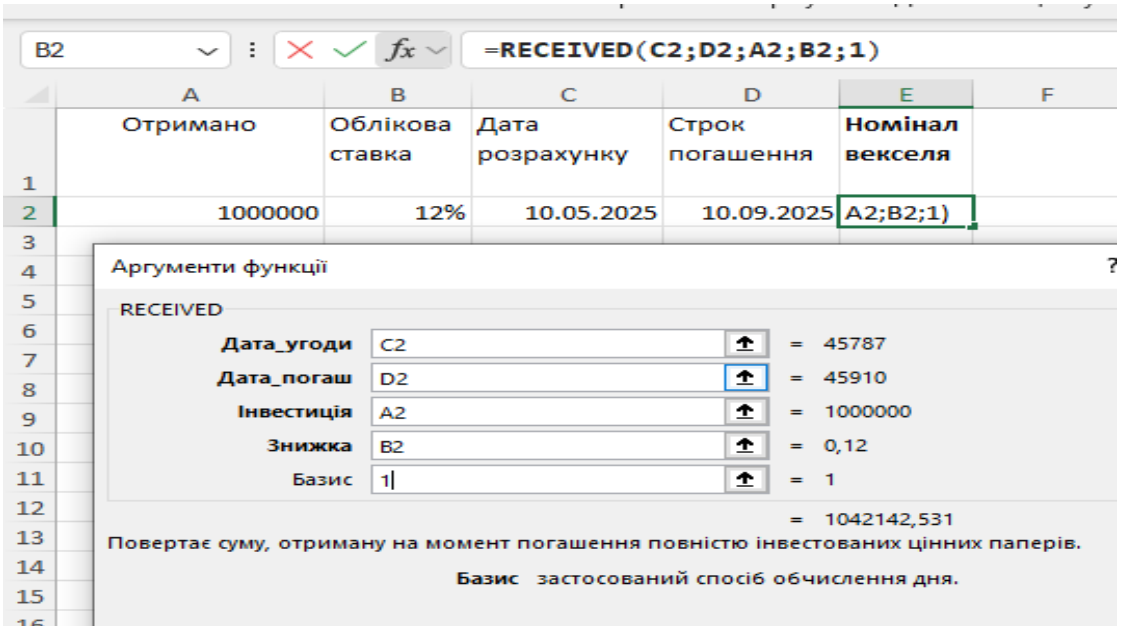

Рисунок 4 – Розрахунок за цінними паперами

На рис. 4 показано розрахунок номіналу векселя за допомогою функції RECEIVED

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, табличний процесор MS EXCEL є досить зручним та гнучким інструментом у фінансово-економічних розрахунках. Застосування фінансових інструментів MS EXCEL для аналізу та прогнозування (зокрема, фінансових функцій) дозволяє досягти високої ефективності управління фінансами, розв'язувати складні фінансово-економічні задачі.

Список використаних джерел:

1. Облік за допомогою електронної таблиці Excel. URL: https://isto.biz.ua/glavnaya/tema-2/. (Дата звернення: 18.04.25).

2. Половенко Л.П., Сусіденко В.Т. Фінансова математика : навч. посіб. Вінниця : ВТЕІ КНТЕУ, 2014. 242 с.

3. Радзіховська Л.М., Гусак Л.П. Використання табличного процесора Ms Excel у викладанні дисциплін професійного спрямування в економічних ЗВО. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: теорія, досвід, проблеми*. 2019. Вип. 54. С. 136-140.

4. Сім функцій Excel для економіста: найпростіші приклади для складних завдань. URL: https://finacademy.net/ua/materials/article/funkcii-excel-dlya-ekonomista/ (Дата звернення: 18.04.25).

5. Фінансові функції Excel. URL: https://surli.cc/hkvtve. (Дата звернення: 18.04.25).

6. Холявко Н., Попело О., Дубина М., Тарасенко А. Сучасні інформаційні технології на ринку фінансових послуг України. *Проблеми і перспективи економіки та управління. Фінансові ресурси: проблеми формування та використання*. 2022. № 1(29). С. 77-86.

УДК 519.832.3

Романюк В. В., доктор технічних наук, професор
ORCID https://orcid.org/0000-0001-9638-9572
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ТЕОРЕТИКО-ІГРОВЕ ВИРІШЕННЯ БЕЗКОАЛІЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ НА ОСНОВІ АНТАГОНІСТИЧНИХ ІГОР

У статті розглядається підхід до вирішення безкоаліційних конфліктів на основі антагоністичних ігор – моделей з нульовою сумою, де виграш одного гравця дорівнює програшу іншого. Здійснено огляд основних понять, прикладів практичного застосування у військовій справі, бізнесі, політиці та сфері безпеки. Також висвітлено переваги та обмеження методу. Теорія антагоністичних ігор демонструє значний потенціал у стратегічному аналізі конфліктів із протилежними інтересами.

Ключові слова: *антагоністичні ігри, безкоаліційний конфлікт, стратегія, гра з нульовою сумою, теорія ігор, конфліктні ситуації, моделювання.*

Вступ

У реальному житті ми постійно стикаємося з конфліктами – як у повсякденних ситуаціях, так і в глобальних суспільно-політичних чи економічних процесах [1, 2]. Часто ці конфлікти мають таку природу, що сторони не можуть або не хочуть співпрацювати [3, 4]. Їх інтереси протилежні, і жоден компроміс не розглядається [5, 6]. Саме такі ситуації прийнято називати безкоаліційними конфліктами [1, 7, 8].

У цих випадках особливо актуальним стає використання підходів, які дозволяють раціонально оцінити поведінку сторін і передбачити можливі наслідки. Одним з найпотужніших інструментів для аналізу таких ситуацій є теорія ігор – міждисциплінарна галузь, що об’єднує математику, економіку, психологію та інші науки [1, 7, 9, 10]. У даній статті ми розглянемо, як саме антагоністичні ігри – спеціальний тип моделей у межах теорії ігор – дають можливість аналізувати і вирішувати безкоаліційні конфлікти.

Основи антагоністичних ігор

Антагоністичні ігри – це моделі конфліктних ситуацій, у яких виграш одного гравця дорівнює програшу іншого. Тобто, те що виграв один, стільки ж втратив інший. Саме тому такі ігри називають іграми з нульовою сумою. Ця характеристика робить їх зручним інструментом для моделювання ситуацій, де інтереси сторін повністю протилежні [1, 11, 12].

Основними елементами антагоністичної гри є гравці, їхні стратегії та результат гри. Кожен гравець має певний набір можливих дій. Залежно від вибору кожного учасника, формується результат – виграш або програш. Метою кожного гравця є максимізація власного виграшу, що автоматично означає мінімізацію виграшу супротивника [13, 14].

У реальному житті антагоністичні ігри зустрічаються доволі часто. Яскравий приклад – шахи або спортивні змагання, де один виграє, а інший програє. У бізнесі – це конкуренція між двома компаніями на одному ринку. У військовій справі – протистояння двох армій за контроль над стратегічною територією [15].

Що відрізняє антагоністичну гру від інших ігрових моделей? Насамперед – її конфліктна природа. У кооперативних або змішаних іграх можливі взаємовигідні рішення, тоді як в антагоністичних – вигода одного досягається виключно за рахунок іншого [16].

Розв’язання безкоаліційних конфліктів через антагоністичні ігри

Одне з головних завдань у дослідженні антагоністичних ігор – це знаходження так званого розв’язання гри. Це означає вибір таких стратегій гравцями, за яких жоден не зможе покращити свій результат, змінивши власну поведінку в односторонньому порядку. У цьому сенсі мова йде про рівновагу: стан, у якому кожен з гравців захищає себе від найгіршого можливого результату.

У практичному сенсі це означає, що кожен гравець шукає таку стратегію, яка дає йому «гарантований мінімум», незалежно від дій супротивника. Іншими словами, він страхує себе від програшу, обираючи таку поведінку, яка в

найгіршому випадку дасть певний прийнятний результат. У той самий час, якщо супротивник діє нераціонально, він може отримати ще кращий результат [1, 12, 16].

Розглянемо умовний приклад. Двоє конкурентів прагнуть продати товар одному клієнту. Один може обрати агресивну рекламну кампанію, інший – знижку. Кожен з них намагається передбачити поведінку іншого і водночас сформувати власну найкращу відповідь. Модель антагоністичної гри дозволяє в такій ситуації знайти стратегію, яка є найбільш захищеною від ризику програшу [1, 16].

Таким чином, антагоністичні ігри дають змогу формалізувати безкоаліційний конфлікт і перетворити його на задачу з чіткими правилами, у межах якої можна знайти раціональне рішення.

Застосування на практиці

Застосування антагоністичних ігор у вирішенні безкоаліційних конфліктів знаходить відгук у багатьох галузях.

Військове планування. Під час бойових дій сторони часто намагаються передбачити дії супротивника. Наприклад, коли і де відбудеться наступ. Вибір часу чи місця атаки – це класичний приклад гри з нульовою сумою, де виграш однієї армії є поразкою іншої [16].

Бізнес-конкуренція. Дві компанії змагаються за обмежений ринок. Кожна намагається встановити ціну, яка б привабила покупця, але при цьому не знищила прибуток. Використовуючи ігрову модель, керівництво може спрогнозувати реакцію конкурента та обрати оптимальну стратегію [1, 7, 8, 10, 12].

Політика та дипломатія. У переговорах часто сторони займають протилежні позиції. Наприклад, країни можуть обирати між жорсткою або м’якою зовнішньою політикою, прогнозуючи, як відреагує інша сторона. Ігровий аналіз дозволяє виявити найменш ризикований сценарій [1, 3, 4, 16].

Охорона та безпека. При патрулюванні або охороні об’єктів сторони, що змагаються, – це охоронна служба і потенційний порушник. Завдання охорони – вибудувати такий розклад патрулів, який зробить дії порушника найменш ефективними [5, 6, 16].

У кожному з цих прикладів сторони мають обмежений набір дій, протилежні інтереси та необхідність прийняття стратегічних рішень. Саме тому антагоністичні ігри виявляються надзвичайно корисними.

Обмеження та переваги підходу

Перевага теоретико-ігрового підходу полягає у його логічності, чіткості та можливості побудови прогнозів. Він дає змогу структурувати складні ситуації, зменшити невизначеність і сформувати стратегії, які захищають гравців від найгірших наслідків.

Водночас існують обмеження. Моделі часто передбачають повну раціональність гравців, знання всіх можливих дій та їх наслідків. У реальному житті ці припущення можуть не відповідати дійсності. Крім того, не всі конфлікти можна звести до гри з нульовою сумою – у багатьох випадках можлива взаємна вигода, навіть без формальних коаліцій.

Висновок

Антагоністичні ігри є важливим інструментом у вирішенні безкоаліційних конфліктів. Вони дозволяють формалізувати ситуації з протилежними інтересами та знайти стратегії, які забезпечують гравцям оптимальні рішення в умовах протистояння.

Хоча цей підхід має свої обмеження, він залишається основою для прийняття стратегічних рішень у бізнесі, політиці, військовій справі та безпеці. Подальший розвиток теорії, зокрема її розширення на динамічні, стохастичні та психологічні моделі, дозволить ще глибше розуміти природу конфліктів і знаходити ефективні способи їх вирішення.

Список використаних джерел:

1. Романюк В. В. Теорія антагоністичних ігор : навчальний посібник. Львів : Новий Світ – 2000, 2010. 294 с.

2. Романюк В. В. Моделювання реалізації оптимальних змішаних стратегій в антагоністичній грі з двома чистими стратегіями в кожного з гравців. *Наукові вісті НТУУ «КПІ»*. 2007. № 3. С. 74 – 77.

3. Romanuke V. V. The principle of optimality problem in the elementary matrix game with the finite number of plays. *Вісник Хмельницького національного університету. Технічні науки*. 2007. № 1. С. 226 – 230.

4. Романюк В. В. Формулювання одного з принципів оптимальності в елементарній антагоністичній грі без сідлової точки при неповній реалізації оптимальних змішаних стратегій. *Вісник Хмельницького національного університету. Технічні науки*. 2007. № 2, Т. 2. С. 218 – 222.

5. Романюк В. В. Моделювання виходу на ринок двох конкуруючих підприємств за допомогою ігрової безшумної дуелі в MATLAB 7.0.1. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 3, Т. 2. С. 233 – 238.

6. Osborne M. J. An introduction to game theory. Oxford University Press, 2003. 554 p.

7. Algorithmic Game Theory / N. Nisan, T. Roughgarden, É. Tardos, V. V. Vazirani. Cambridge, UK : Cambridge University Press, 2007. 778 p.

8. Романюк В. В. Тактика перебору чистих стратегій як теоретичне підґрунтя для дослідження ефективності різних способів реалізації оптимальних змішаних стратегій. *Наукові вісті НТУУ «КПІ»*. 2008. № 3. С. 61 – 68.

9. Romanuke V. V. On the issue of applying the pure strategies selection tactics in the matrix 2×2-game. *Збірник наукових праць факультету прикладної математики та комп'ютерних технологій Хмельницького національного університету*. 2008. № 1. С. 25 – 37.

10. Романюк В. В. Знаходження множини усіх ситуацій рівноваги в матричній 2×2-грі, де один рядок або стовпець матриці виграшів містить однакові елементи. *Вимірювальна та обчислювальна техніка в технологічних процесах*. 2007. № 1. С. 106 – 110.

11. Романюк В. В. Сім видів розв'язку однієї строго випуклої неперервної антагоністичної гри для задач оптимізації підприємницької конкурентної активності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 4, Т. 1. С. 180 – 194.

12. Romanuke V. V. Refinement of acyclic-and-asymmetric payoff aggregates of pure strategy efficient Nash equilibria in finite noncooperative games by maximultimin and superoptimality. *Decision Making: Applications in Management and Engineering*. 2021. Vol. 4, Iss. 2. P. 178 – 199.

13. Romanuke V. V. On the eight sets of orthonormal binary functions systems, that generated by the family of the eight known orthonormal binary functions bases with their first ordered 16 functions, having 16-bit generative binary functions. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2006. № 6, Т. 2. С. 184 – 190.

14. Романюк В. В. Системи ортогональних бінарних функцій, які породжені від систем перших восьми функцій восьми ортогональних базисів, що визначаються послідовностями нерегулярної структури. *Вісник Хмельницького національного університету. Технічні науки*. 2006. № 5. С. 103 – 105.

15. Romanuke V. V. Finite approximation of unit-hypercubic infinite noncooperative game via dimension-dependent irregular samplings and reshaping the player's payoffs into line array for simplification and speedup. *Вісник Запорізького національного університету: Збірник наукових статей. Фізико-математичні науки. Математичне моделювання і прикладна механіка*. 2015. № 2. С. 201 – 221.

16. Romanuke V. V. Discrete noiseless duel with a skewsymmetric payoff function on the unit square for models of socioeconomic competitive processes with a finite number of pure strategies. *Cybernetics and Systems Analysis*. 2011. Vol. 47, Iss. 5. P. 818 – 826.

УДК 004.416.6 (045)

Яремко С. А., кандидат технічних наук, доцент

ORCID https://orcid.org/0000-0002-0605-9324

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ПРОЦЕСОМ НА ОСНОВІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ СИСТЕМ

У статті обґрунтовано актуальність та необхідність удосконалення управління навчальним процесом у ЗВО шляхом впровадження інтелектуальних систем. Визначено ключові компоненти таких систем, запропоновано етапи їх

реалізації та представлено структурні схеми апаратно-програмних комплексів. Узагальнено результати досліджень і окреслено перспективи подальшого розвитку інтелектуальних систем для управління навчальним процесом.
Ключові слова: *інтелектуальні системи, управління навчальним процесом, адаптивні технології, реалістичний інтерфейс, апаратно-програмний комплекс.*

Постановка проблеми. Високий рівень освіти громадян є ключовим чинником розвитку інтелектуального потенціалу нації, важливою основою економічного зростання та сталого розвитку демократичного суспільства. У глобалізованому світі наявність якісної освіти значно знижує ризик соціальної маргіналізації. Сучасні процеси трансформації суспільства, становлення інноваційної економіки, цифровізації та децентралізації обумовлюють потребу в оновленні змісту й організації роботи соціальних інституцій, зокрема закладів вищої освіти. Ці зміни формують нові виклики щодо підвищення ефективності навчального процесу, активізації пізнавальної діяльності студентів, розвитку неформальної освіти та реалізації принципів навчання впродовж життя.

Разом з тим, традиційні методи організації навчального процесу вже не відповідають сучасним вимогам ефективності та індивідуалізації навчання, оскільки обмежують можливості зворотного зв’язку, самоконтролю та оперативного управління освітнім процесом. Це зумовлює потребу у впровадженні інтелектуальних систем, здатних забезпечити адаптивну взаємодію, персоналізацію навчання та активізацію пізнавальної діяльності здобувачів вищої освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сучасному етапі розвитку освітньої системи особливої актуальності набуває завдання її адаптації до новітніх тенденцій шляхом впровадження інтелектуальних технологій в умовах глобальних трансформацій. Зміна освітньої парадигми та підходів до засвоєння знань зумовлює необхідність перегляду традиційних форм і засобів навчання, значна частина яких втрачає ефективність та суперечить вимогам нової освітньої реальності.

У багатьох дослідженнях сучасних авторів обґрунтовано критикується так

звана «масова модель» навчання, яка характеризується класичною класно-урочною системою, стандартизованим книжково-фронтальним підходом, жорсткою регламентацією освітнього процесу та нехтуванням індивідуальними особливостями, творчим потенціалом і особистісними інтересами здобувачів освіти [1, 2].

Специфіка становлення інформаційного суспільства полягає в системних трансформаціях на глобальному та локальному рівнях, серед яких особливої ваги набуває стрімкий розвиток інтелектуальних технологій. Однією з ключових ознак цих змін є активне впровадження інтелектуальних систем, що знаменує перехід до якісно нових моделей функціонування соціуму, зокрема через глибоку інтеграцію розумних цифрових рішень у всі сфери життя, включно з освітньою [3].

Особливості впровадження інтелектуальних систем управління навчальним процесом у вищих навчальних закладах досліджували такі науковці, як Антюшко Д., Володавчик В.,Єрукаєв А., Зайченко Ю., Кушнаренко В., Лондара С., Никодюк Д., Руденко П. Сєногонова Л., Сич Т., Сороколіт М. та інші. Проте, незважаючи на досягнуті результати, цей напрямок потребує подальшого розвитку, що обумовлює актуальність подальших досліджень.

Метою статті є обґрунтування впровадження інтелектуальних систем для удосконалення управління навчальним процесом, що дозволить:

- оптимізувати усі етапи надання освітніх послуг, використовуючи інструменти штучного інтелекту;
- підвищити загальну мотивацію та інтерес до навчання завдяки інтерактивним і адаптивним методам організації процесу навчання;
- активізувати науково-дослідну діяльність здобувачів, аспірантів та викладачів через персоналізовані навчальні траєкторії та аналітичні інструменти інтелектуальних систем;
- покращити рівень комунікацій між студентами та фахівцями-практиками через онлайн-тренінги, ділові ігри, вебінари та спільну розробку проєктів з використанням інтелектуальних технологій.

Виклад основного матеріалу. З кожним роком питання ефективного управління навчальним процесом за допомогою інтелектуальних систем набуває дедалі більшої актуальності. Відтак спостерігається стійка тенденція до поглиблення інтеграції інтелектуальних інформаційно-комунікаційних технологій у систему освіти. Упровадження таких рішень не лише підвищує зацікавленість у навчанні, а й сприяє розвитку логічного й креативного мислення, розкриттю потенціалу студентів, а також формуванню високого рівня інформаційної культури.

Сучасну модель освіти в умовах постіндустріального суспільства важко уявити без інтеграції інтелектуальних технологій, що поєднують традиційну візуальну подачу матеріалу з динамічними мультимедійними елементами, забезпечуючи комплексний вплив на зорові та слухові рецептори здобувачів освіти.

Для ефективної активізації пізнавальної діяльності система управління навчальним процесом на основі інтелектуальних технологій має включати:

- підсистеми управління дистанційним навчанням;
- електронний документообіг, автоматизацію опитування, голосування та контролю знань;
- підтримку проведення онлайн-тренінгів, вебінарів, відеоконференцій, академічної мобільності та інших форм інтерактивної взаємодії.

Проєктування такої системи повинні здійснювати висококваліфіковані фахівці у сфері інформаційних технологій та інтелектуальних систем.

Основні етапи впровадження розробки та впровадження інтелектуальної системи управління навчальним процесом подано на рис. 1.

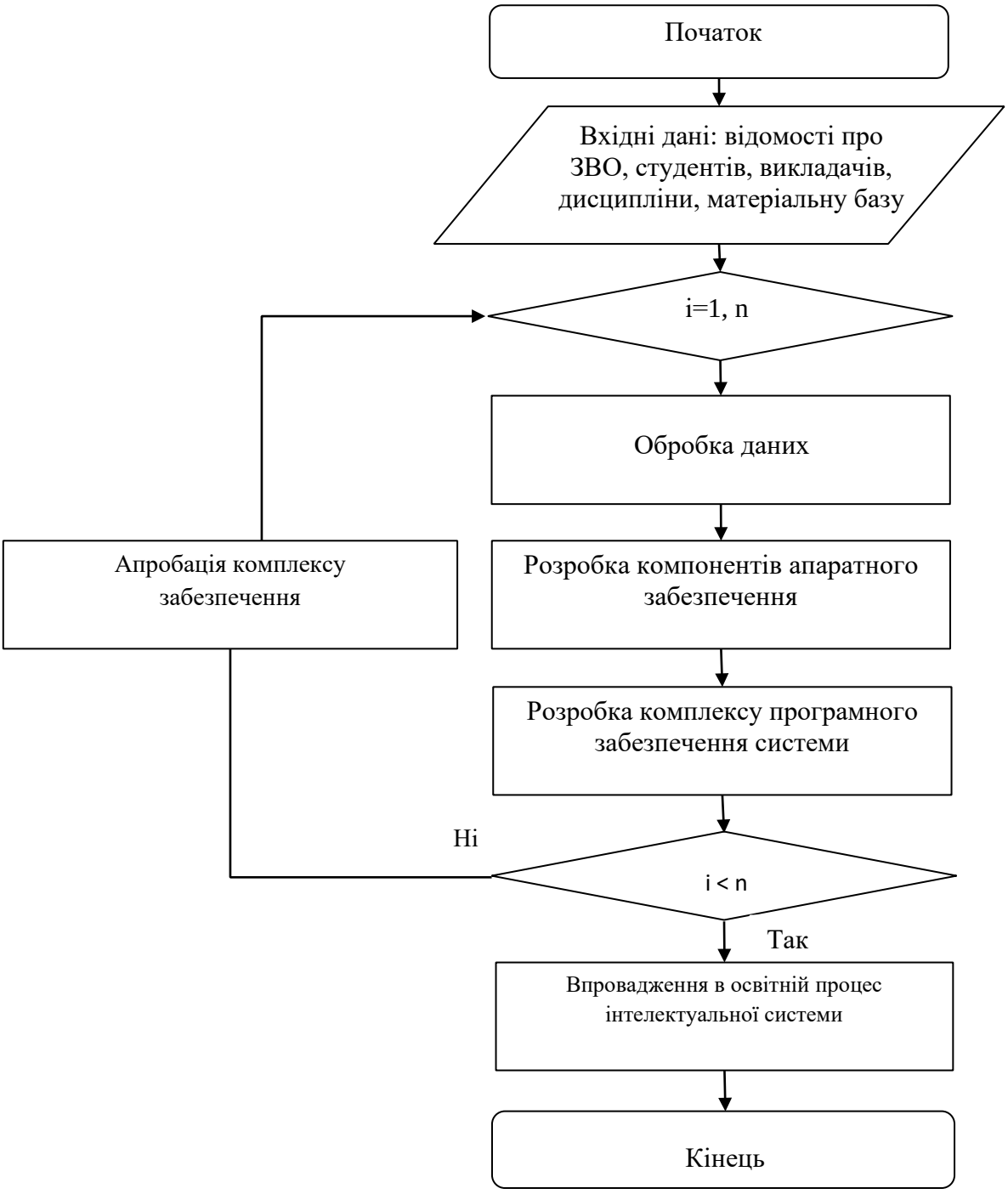

Рисунок 1 – Етапи впровадження інтелектуальної системи управління навчальним процесом у закладі вищої освіти

З рис. 1 видно, що для впровадження інтелектуальної системи управління навчальним процесом необхідно розробити комплекс апаратного та програмного забезпечення. Зокрема, для реалізації даної системи слід створити спеціалізоване програмне забезпечення з використанням інструментальних мов програмування, таких як Java, PHP та MySQL.

До складу необхідних програмних компонентів інтелектуальної системи управління навчальним процесом входять:

- пакет прикладних програм – забезпечує роботу з різними типами документів: текстом, електронними таблицями, презентаціями, базами даних тощо;
- програмне забезпечення для проведення вебінарів, онлайн-конференцій і віддаленого доступу з можливістю створення та збереження профілів налаштувань, а також забезпечення інтерактивної взаємодії (підключення учасників до web-сесій, комунікація в режимі реального часу, обговорення, зворотний зв’язок тощо);
- програмне забезпечення для адміністрування вебінарів – дозволяє надсилати запрошення, здійснювати підключення за посиланням або через браузер;
- засоби організації багатоточкових Full HD відеоконференцій у корпоративному середовищі або через Інтернет із використанням браузера чи клієнтського застосунку;
- інтернет-сервіси для колективної роботи над документами в режимі реального часу визначеною групою користувачів;
- хмарне програмне забезпечення, яке забезпечує доступ до статистичних і нормативних баз даних, колекцій шаблонів презентацій та інших ресурсів, доступних для користувачів у віддаленому режимі.

Своєю чергою, комплекс програмних засобів інтелектуальної системи управління навчальним процесом має включати модулі системного та прикладного програмного забезпечення, керування системою управління базами даних (СУБД), програмну підтримку інтерактивних освітніх заходів, а також модулі автоматизації навчального місця здобувача освіти, як показано на рис. 2.

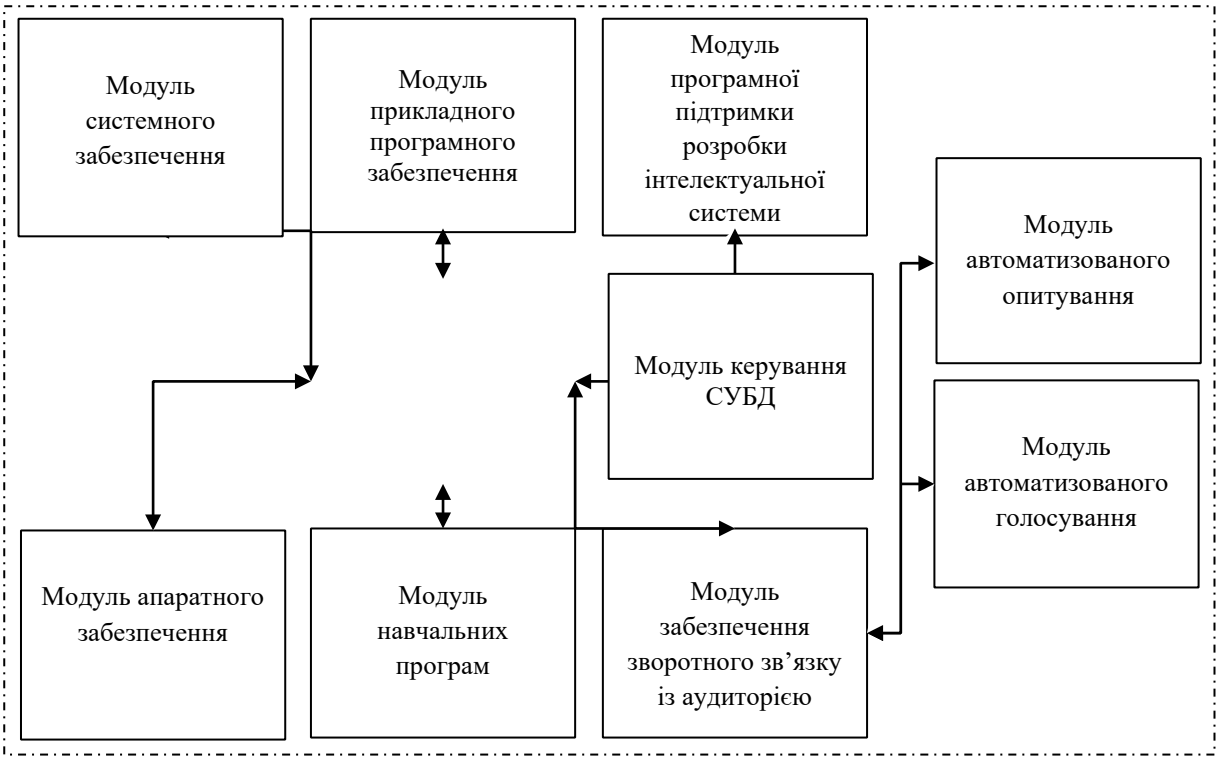

Рисунок 2 – Схема комплексу програмного забезпечення системи

Розроблена структура комплексу програмних засобів, на відміну від наявних аналогів інтерактивних рішень, таких як SMART Board, INT-SBX8854U, Turning Technologies TouchBoard [5] тощо, передбачає розширену комплектацію з удосконаленими функціональними можливостями. Завдяки впровадженню додаткового обладнання та створенню автоматизованих навчальних місць здобувачів, оснащених необхідним апаратним і програмним забезпеченням, стає можливим перегляд, редагування та доповнення навчального матеріалу, проведення голосування та автоматизованого опитування. Це сприятиме підвищенню пізнавальної активності студентів, покращенню засвоєння навчального матеріалу та ефективнішій колективній роботі над освітніми проектами.

На завершальному етапі передбачається розробка методичного забезпечення, інструктивних матеріалів, а також проведення навчання викладачів і працівників структурних підрозділів закладу вищої освіти щодо ефективного використання комплексу апаратного та програмного забезпечення системи управління навчальним процесом.

Після впровадження системи планується активне залучення фахівців-практиків та провідних менеджерів підприємств до участі в онлайн-тренінгах, майстер-класах, вебінарах із використанням телекомунікаційних можливостей розробленої інтелектуальної системи.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, впровадження інтелектуальної системи управління навчальним процесом дозволяє досягти наступних результатів:

- підвищення пізнавальної активності здобувачів освіти завдяки застосуванню інтелектуальних методів подання навчального матеріалу та мотивації до його засвоєння із використанням сучасних інформаційних технологій;
- покращення комунікацій між студентами та фахівцями-практиками під час проведення семінарів, ділових ігор, онлайн-тренінгів і вебінарів;
- створення умов для ефективної колективної роботи над освітніми й дослідницькими проєктами з використанням інструментів спільного доступу та редагування;
- реалізація можливостей автоматизованого голосування та опитування, що забезпечує повноцінний інтерактивний режим проведення занять;
- технічне забезпечення широкого спектру інтерактивних освітніх заходів: онлайн-тренінгів, вебінарів, відеоконференцій та інших форм цифрової взаємодії.

Загалом, впровадження інтелектуальної системи управління навчальним процесом сприятиме покращенню умов здобуття вищої освіти у закладах вищої освіти та забезпечить формування висококваліфікованих, конкурентоспроможних фахівців.

Список використаних джерел:

1. Лондара С. Л. Розвиток інформаційних систем управління освітою як інструмент реалізації державної освітньої політики : монографія / за ред. С. Л. Лондара ; ДНУ «Інститут освітньої аналітики». Київ, 2020. 258 с.

2. Кушнаренко В., Єрукаєв А., Никодюк Д., Руденко П. Дослідження інформаційних технологій в освіті. International Scientific-Practical Conference of young scientists «Build-Master-Class-2020». 2020. URL: https://www.knuba.edu.ua/wp-content/uploads/2022/10 (дата звернення: 03.05.2024).

3. Зайченко, Ю.П. Нечіткі моделі і методи в інтелектуальних системах. К .: Слово, 2008. 344 с.

4. Антюшко Д. П., Володавчик В. С., Сєногонова Л. І. Інтерактивні методи навчання у вищій школі : монографія. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2022. 189 с.

5. Сороколіт М. В. Автоматизація обліку в умовах цифровізації економіки: загальнотеоретичні підходи й окремі практичні питання. ГЕВ. Т.:ТНТУ, 2024. Том 89. № 4. С. 55–62.

Наукове видання

СОЦІАЛЬНО-ПОЛІТИЧНІ, ЕКОНОМІЧНІ ТА ГУМАНІТАРНІ ВИМІРИ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ
XII Міжнародної науково-практичної конференції

14-16 травня 2025 року

Частина І

Редактор: Фатєєва Т.
Комп'ютерна верстка: Шуляк Н.

Підп. до друку 2025 р. Формат 60х84/16. Папір офсетний
Друк ксероксний. Ум. друк. арк. 24,23.
Обл.-вид. арк. . 19,41. Тираж . Зам. №

Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ
21000, м. Вінниця, вул. Хмельницьке шосе, 25

417